

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES (MBA)

PAR
CAROLINE JANSON

L'INFLUENCE DES COMPÉTENCES INTERCULTURELLES SUR LE
DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES PME MANUFACTURIÈRES
QUÉBÉCOISES

OCTOBRE 2017

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE EXECUTIF

Le contexte économique actuel est marqué par un perpétuel changement orchestré par la mondialisation des échanges et la forte interdépendance des marchés. Le commerce mondial semble s'être à la fois simplifié à travers, notamment, des accords de libre-échange mais aussi complexifié en ouvrant l'accès à de nouveaux acteurs qui bouleversent les structures à travers, notamment, l'installation d'une forte concurrence sur certains marchés. Par conséquent, conserver ou se faire une place dans cet environnement semble nécessiter des nouvelles stratégies de la part des PME. Certaines optent pour l'internationalisation dans le but de pallier le déclin de leur marché d'origine et assurer la pérennité de leurs affaires. Cependant, l'internationalisation représente un investissement risqué et limité par des barrières comme, par exemple, la barrière culturelle. En effet, lorsqu'une PME décide de se lancer en affaires avec des entreprises étrangères, les différences culturelles peuvent avoir des conséquences lourdes pouvant mener jusqu'à l'échec d'un projet d'internationalisation. La culture influe sur la manière de communiquer, de négocier et de faire des affaires. Ainsi, si deux acteurs ne s'entendent pas sur ces points, ils risquent de ne jamais conclure l'affaire qu'ils auraient souhaitée en raison de l'incompréhension de l'autre.

Dans la littérature, les compétences interculturelles ont été considérées comme favorisant les échanges interculturels. Dans un contexte d'affaires, celles-ci se sont également révélées bénéfiques pour les projets impliquant des personnes de cultures étrangères. Cependant, peu d'études ont été menées dans le contexte des PME. La présente étude a donc pour objectif de pallier ce manque en étudiant l'impact des compétences interculturelles sur le développement international des PME québécoises.

L'étude se base sur un échantillon de 588 PME manufacturières québécoises qui ont participé à une enquête téléphonique. D'une manière générale, les résultats montrent que lorsque le dirigeant ou son équipe de direction possèdent des compétences interculturelles,

la PME se développe davantage à l'étranger. Le développement international est caractérisé par le degré de l'internationalisation et la distance culturelle avec le Québec. D'autre part, l'étude permet de remettre en cause le rôle prépondérant du propriétaire-dirigeant exprimé dans la littérature, ce rôle étant partagé avec son équipe de direction. D'un point de vue managérial, les résultats devraient encourager les PME qui souhaitent s'internationaliser à recruter davantage des personnes compétentes interculturellement, surtout si celles-ci ont un contact régulier avec des acteurs étrangers.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXECUTIF	iii
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
REMERCIEMENTS	x
INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE	11
CHAPITRE 1 – CONTEXTE GÉNÉRAL	16
1.1 La mondialisation et ses conséquences pour les PME.....	16
1.1.1 Définition	16
1.1.2 Conséquences pour les entreprises	17
1.1.3 Conséquences de la mondialisation pour les PME.....	19
1.2 L'internationalisation.....	24
1.2.1 Théories de l'internationalisation.....	24
1.2.2 Modes d'internationalisation.....	28
1.2.3 Les facteurs de succès à l'exportation.....	31
1.3 L'internationalisation des PME	35
1.3.1 Les barrières à l'exportation pour les PME.....	36
1.3.2 Les motivations à l'exportation.....	39
1.3.3 Le propriétaire-dirigeant et l'équipe de direction	41
1.4 L'incertitude et le risque.....	45
1.4.1 Définitions.....	46
1.4.2 Risques à l'international.....	49
1.5 Le concept de distance	52
1.5.1 La distance, un concept multidimensionnel	54
1.5.2 Lien entre distance psychique et distance culturelle	57
1.5.3 L'impact de la distance culturelle sur l'internationalisation	58

CHAPITRE 2 – CULTURE ET INTERNATIONALISATION DES PME	60
2.1 Définition de la culture	60
2.2 L’impact de la culture sur les activités des entreprises.....	69
2.2.1 L’impact de la culture sur la communication.....	70
2.2.2 L’influence de la culture sur la négociation.....	73
2.3 Les compétences interculturelles dans la littérature	75
2.3.1 Définition	76
2.3.2 Conceptualisation des compétences interculturelles	81
2.3.3 La CI, un avantage en entreprise?	84
2.4 Question de recherche.....	87
CHAPITRE 3 – CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE.....	90
3.1 Cadre conceptuel	90
3.2 Méthodologie.....	91
3.2.1 Collecte de données.....	92
3.2.2 Échantillon	93
3.2.3 Variables.....	95
3.2.4 Méthode d’analyse	98
CHAPITRE 4 – RÉSULTATS ET DISCUSSION	100
4.1 Résultats.....	100
4.1.1 L’influence des compétences interculturelles sur le degré d’internationalisation des PME	100
4.1.2 L’influence des compétences interculturelles sur la distance culturelle entre les pays d’origine et le pays d’implantation.....	111
4.2 Discussion.....	122
LIMTES ET AVENUES DE RECHERCHE.....	125
CONCLUSION	127
BIBLIOGRAPHIE	128

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Stratégies des PME selon l'évolution des marchés et de la conjoncture.....	22
Figure 2. Facteurs de succès à l'exportation	32
Figure 3. Les barrières à l'exportation	38
Figure 4. Les motivations à l'exportation	40
Figure 5. Les deux composantes de la compétence interculturelle	83
Figure 6. Modèle de recherche : l'influence des compétences interculturelles sur le développement des PME à l'international.....	89
Figure 7. Modèle de recherche : l'influence des compétences interculturelles sur le développement des PME à l'international.....	91
Figure 8. Classement des formes d'internationalisation étudiées selon leur degré d'internationalisation	98

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.	Le profil stratégique des propriétaires-dirigeants favorisant l'internationalisation	43
Tableau 2.	Définitions du risque selon son aspect technique et social	48
Tableau 3.	Dix différences entre les sociétés à degré de pouvoir faible et élevé	62
Tableau 4.	Dix différences entre les sociétés à fort et faible degré de contrôle de l'incertitude	63
Tableau 5.	Dix différences entre les sociétés à orientation individualiste et collectiviste	64
Tableau 6.	Dix différences entre les sociétés à dominante féminine et masculine.....	65
Tableau 7.	Dix différences entre les sociétés à orientation à court ou long terme	66
Tableau 8.	Dix différences entre les sociétés indulgentes ou de retenue.....	67
Tableau 9.	Définitions de la compétence interculturelle	78
Tableau 10.	Répartition des PME selon le mode d'internationalisation qu'elles pratiquent	93
Tableau 11.	Profil international du dirigeant et de l'équipe de direction de l'échantillon	94
Tableau 12.	Répartition de l'échantillon selon les types de stratégies empruntées par les PME.....	95
Tableau 13.	Composantes de la compétence interculturelle étudiées et la question correspondante dans le questionnaire.....	96
Tableau 14.	Résultats du croisement entre les modes d'internationalisations du premier niveau et les compétences « avoir vécu à l'étranger » et « avoir étudié à l'étranger ».....	102
Tableau 15.	Résultats du croisement entre les modes d'internationalisations de premier niveau et les compétences « Parler plusieurs langues » et « Voyager souvent à l'étranger » et « côtoyer des gens d'autres cultures ».....	103
Tableau 16.	Résultats du croisement entre la sous-traitance (deuxième niveau) et les compétences « avoir vécu à l'étranger » et « avoir étudié à l'étranger ».....	105
Tableau 17.	Résultats du croisement entre la sous-traitance et les compétences « Parler plusieurs langues » et « Voyager souvent à l'étranger » et « Côtoyer des gens d'autres cultures ».....	106

Tableau 18.	Résultats du croisement entre les modes d'internationalisations de troisième niveau avec les compétences « Avoir étudié à l'étranger » et « Avoir vécu à l'étranger »	108
Tableau 19.	Résultats du croisement entre les modes d'internationalisations de troisième niveau et la compétence « Parler plusieurs langues »	109
Tableau 20.	Résultats du croisement entre les modes d'internationalisations de troisième niveau et la compétence « Voyager souvent à l'étranger »	110
Tableau 21.	Résultats du croisement entre les modes d'internationalisations de troisième niveau et la compétence « Côtayer des gens d'autres cultures »	110
Tableau 22.	Résultats du croisement entre les destinations à l'exportation et les cinq compétences interculturelles	113
Tableau 23.	Résultats du croisement entre l'origine des importations d'équipement et les cinq compétences interculturelles.....	115
Tableau 24.	Résultats du croisement entre l'origine des importations d'intrants et les cinq compétences interculturelles.....	118
Tableau 25.	Résultats du croisement entre le lieu de sous-traitance et les cinq compétences interculturelles.....	120

REMERCIEMENTS

Je tiens, tout d'abord, à remercier Madame Josée St-Pierre, ma directrice de recherche, de m'avoir guidée, encadrée et encouragée tout au long de ce travail. Merci pour votre patience, votre disponibilité, les nombreux conseils et les solutions trouvées à chacun de mes problèmes.

Je voudrais ensuite remercier Monsieur Jean-Louis Perrault, directeur du programme de Master en Affaires internationales et PME, de m'avoir accordé la chance de participer à ce programme malgré les délais et pour sa flexibilité qui a rendu tout cela possible.

Merci également à Monsieur Martin Morin pour son encadrement dans la partie statistique, pour le temps qu'il m'a accordé, sa patience et ses explications détaillées.

Merci aux deux évaluateurs de ce travail, Messieurs Richard Lacoursière et Louis Raymond, pour leur temps et leurs commentaires permettant d'améliorer le résultat final.

Merci aussi à toute l'équipe de l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) pour leur accueil.

Pour finir, j'aimerais remercier mes parents, mon frère, ma famille et mes amis proches pour leur soutien et leurs encouragements.

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE

L'internationalisation croissante des échanges commerciaux confronte les entreprises des pays développés à un fort accroissement de la concurrence sur leurs marchés intérieurs, provenant notamment des pays émergents. La mondialisation et l'ouverture des marchés qui en découlent ont permis à ces entreprises de s'installer sur un autre territoire, transformant ainsi les structures économiques et les formes de concurrence (Norro, 2000; Urban et Nanopoulos, 1996). L'accès à de nouveaux marchés et à de nouveaux clients ou consommateurs permet aux entreprises de se protéger, notamment contre le déclin de leur marché national. Cela permet aussi d'augmenter la production, d'encourager l'emploi et la productivité, ce qui profite à l'économie générale du pays (Industrie Canada, 2011). Cependant, certaines entreprises locales rencontrent de la difficulté à rester compétitives face à cette nouvelle concurrence vive qui profite d'un faible coût salarial et d'une grande productivité (Norro, 2000) pour faire vendre sur des marchés qui ne peuvent pas rivaliser avec cette gamme de prix. Pour faire face à ce nouvel environnement, certaines entreprises ont recours à l'internationalisation qui semble être une solution pour les entreprises « victimes » de la mondialisation (St-Pierre, Raymond, Laurin et Uwizeyemungu, 2012).

L'internationalisation a longtemps été associée aux grandes firmes excluant ainsi les petites structures en jugeant qu'elles n'avaient pas les ressources nécessaires pour se projeter sur les marchés étrangers (Khayat, 2004). Or, les petites et moyennes entreprises (PME) sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans des activités internationales (Industrie Canada, 2011).

Cependant et malgré les avantages qu'elle apporte, l'internationalisation s'accompagne également de nombreuses barrières et de défis pour les PME. Ces défis peuvent être d'ordres financier et logistique, mais aussi d'ordre culturel et sont liés notamment au manque d'information sur le pays d'accueil, le marché visé ou au manque

d'expérience internationale de la PME. En effet, la barrière culturelle est relevée par de nombreux auteurs (Chevrier, 2012; Coisne, 2014; Cyrus, 2015; Elo, Benjowsky et Nummela, 2015; Majocchi, Valle et d'Angelo, 2015; Nes, Solberg et Silkoset, 2007) et explique, selon eux, l'échec de certains projets internationaux. Cette barrière est due à la distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil qui va influencer, notamment sur la communication, la négociation et la conclusion d'une affaire à l'international. Ainsi, lorsqu'une entreprise décide de faire des affaires avec une firme étrangère, elle est confrontée également à une culture étrangère. Elle doit adapter son comportement, sa communication et sa négociation à cette culture qui ne partage pas nécessairement les mêmes valeurs et ne gère peut-être pas ses affaires de la même façon. Ceci augmente le niveau d'incertitude et expose les entreprises à un risque d'échec lorsqu'elles ne maîtrisent pas les caractéristiques culturelles des pays partenaires. Ces situations sont de plus en plus fréquentes étant donné le nombre croissant de PME qui s'engagent dans diverses activités internationales.

Cependant, omettre les différences culturelles peut être fatal à un projet d'internationalisation. Certaines entreprises manquent des opportunités d'affaires intéressantes ou échouent dans leurs projets internationaux à cause de leurs connaissances internationales et interculturelles limitées. Une mauvaise gestion interculturelle peut engendrer des conflits ou des malentendus nocifs pour l'activité internationale (Barmeyer, 2004). C'est l'interprétation des actions, des gestes et du langage qui est différente d'une culture à une autre au point que certaines confusions rendent la coopération très difficile, voire impossible (Earley et Mosakowski, 2004).

Étant donné les conséquences sur l'activité économique nationale, il semble pertinent de s'intéresser à la barrière culturelle des projets d'internationalisation des PME car elle peut représenter un risque significatif et peut être à l'origine de l'échec de nombreux projets. Un moyen de réduire l'incertitude liée aux différences culturelles pourrait être la maîtrise des éléments culturels, linguistiques et une bonne connaissance

des habitudes d'affaires du pays d'accueil. Plus largement, on peut parler de compétences interculturelles ou d'intelligence culturelle (Thomas et Kerr, 2005) de la PME.

La compétence interculturelle (CI) est définie comme la capacité d'un individu à penser et agir de façon appropriée selon les cultures auxquelles il est confronté (Hammer, Bennett, et Wiseman, 2003). À l'instar de Livian (2012), elle est considérée comme un élément clé dans les organisations internationales (Bartel-Radic, 2014; Elo *et al.*, 2015; Hajro et Pudielko, 2010; Morley et Cerdin, 2010; Washington, Okoro et Thomas, 2012) et est reconnue dans la littérature comme une compétence ayant un « impact économique non négligeable » (Gauthey, 1998, p. 15, cité dans Bartel-Radic, 2009). Elle est nécessaire « dès lors qu'il y a interaction entre personnes de cultures différentes » (Bartel-Radic, 2009, p. 12). La CI trouve son utilité dans les différentes étapes de l'internationalisation, à la fois dans l'identification de nouveaux marchés et dans la création d'une politique de marketing ainsi que pour l'entrée et le développement sur les marchés étrangers; mais aussi lors de la négociation avec des responsables de culture étrangère (Bender, 1996, cité dans Bartel-Radic, 2009). Par conséquent, plusieurs auteurs décrivent la nécessité d'en savoir davantage sur ces compétences décrites comme nécessaires mais pas suffisantes au bon développement international (Bartel-Radic, 2009; Dickmann et Harris, 2005). L'intérêt porté à ce sujet est relativement récent mais le nombre d'articles publiés traitant de la compétence ou de la communication interculturelle croît de façon constante depuis une dizaine d'années.

Toutefois, à la vue du grand nombre de cultures différentes et de la complexité des CI, il reste difficile d'en définir le cadre et le contenu. Spitzberg et Changnon (2009) proposent jusqu'à 22 modèles de conceptualisation de la CI. De plus, cette compétence, comme toute autre compétence, n'est pas directement observable et est, par conséquent, difficilement mesurable. Malgré le développement de plusieurs outils de mesure, aucun n'est reconnu de manière officielle (Barmeyer, 2004; Bartel-Radic, 2014; Yoshida et Brislin, 1994). Contrairement à la présente étude, celle de Trimble, Pedersen et Rodela

(2009) traite le problème à l'envers en mesurant les conséquences et les coûts provoqués par une incompétence interculturelle et non le gain associé aux CI. Ainsi, en s'accordant sur le fait qu'un certain type de comportement reflète une incompétence culturelle, ils ont identifié les comportements à ne pas adopter ainsi que des solutions pour les transformer en attitude à adopter. De la sorte, ils ont conclu que les coûts liés à l'incompétence interculturelle étaient élevés à tous les niveaux d'une organisation, suggérant la nécessité de développer ces compétences afin de réduire au maximum ces coûts (Trimble, Pedersen, et Rodela, 2009).

La littérature ne concerne que très rarement les CI des PME. L'acquisition d'une CI pour le dirigeant ou l'équipe de direction semble pourtant être un atout au développement d'une activité internationale. Ainsi, si les interlocuteurs communiquent avec succès à l'international, ils auront plus de chances de conclure des affaires que s'ils ne se comprennent pas ou interprètent mal les intentions de l'autre (Imai et Gelfand, 2010).

La littérature traite des compétences interculturelles au sein des grandes entreprises ou des multinationales. Or, ces résultats ne sont pas nécessairement applicables aux PME étant donné qu'elles ne sont pas une version miniature des grandes entreprises (Julien, 1997). Dès lors, il semble pertinent de vérifier si la CI du dirigeant ou de l'équipe de direction est favorable au développement international de leur PME, ce qui constitue l'objet de ce travail de recherche qui s'articule selon la question suivante :

Les compétences interculturelles des propriétaires-dirigeants ou de l'équipe de direction favorisent-elles le développement international de la PME?

Dans un premier temps, il convient d'étudier le contexte économique actuel pour comprendre dans quel type d'environnement les PME évoluent. Il s'agit ensuite de décrire le phénomène d'internationalisation en général puis dans le contexte plus spécifique des PME dans le but de décrire les motivations, les barrières ainsi que le rôle du dirigeant sur

l'organisation de son entreprise. On insistera également sur l'incertitude et le risque lié à l'internationalisation dû notamment à la distance culturelle. Par la suite, une définition de la culture et son influence sur l'environnement des affaires seront présentées. De la même manière, les compétences interculturelles seront définies et expliquées pour comprendre leur rôle et leur importance. À la suite de cela, la partie empirique décrira la méthodologie utilisée pour répondre à la question de recherche. Nous terminerons ce travail par une conclusion, les limites de notre recherche et les avenues que nos résultats suggèrent.

CHAPITRE I – CONTEXTE GÉNÉRAL

Le premier chapitre permet de comprendre l'environnement dans lequel évoluent les PME ainsi que les enjeux qu'il implique. Ce chapitre se consacre donc à la description du phénomène actuel de mondialisation qui influence fortement l'activité internationale des grandes entreprises et des PME. La mondialisation apporte des changements auxquels les entreprises réagissent notamment en internationalisant leur activité. Les deuxième et troisième parties de ce chapitre décrivent le concept d'internationalisation; d'abord de manière générale puis, plus spécifiquement, pour le cas des PME. De plus, l'internationalisation fait directement appel aux concepts d'incertitude et de risque puis au concept de distance, qui feront l'objet des deux dernières sections de ce chapitre.

1.1 LA MONDIALISATION ET SES CONSÉQUENCES POUR LES PME

1.1.1 Définition

L'économie actuelle est marquée par des changements drastiques tels que la libéralisation du commerce, la croissante interdépendance des marchés ainsi que la production ou encore la connexion accrue entre les différents acteurs (Crozet et Fontagné, 2011; Leonidou, 2004; Nummela, 2004; St-Pierre, 2009). Ce phénomène est connu sous le nom de mondialisation. Il n'existe pas de définition universellement admise de la mondialisation mais les économistes parlent souvent d'intégration internationale des marchés (OMC, 2008; Prévotaux, 2006). Selon le Fonds monétaire international (FMI), la mondialisation représente « l'intégration croissante des économies dans le monde entier au moyen de courants d'échanges, de flux financiers [...] transferts internationaux de main-d'œuvre ou de connaissances (migrations de travail ou technologiques) ». Elle englobe à la fois des dimensions culturelle, technologique et environnementale (FMI, 2000).

Le phénomène de mondialisation n'est pas nouveau et serait un processus continu marqué de périodes plus ou moins intenses et qui aurait déjà débuté au cours du 18^e siècle (Nummela, 2004). L'intégration internationale des marchés aurait connu déjà deux vagues d'accélération des échanges dans le passé : la première est une conséquence directe de la révolution industrielle et aurait eu lieu avant la Première Guerre mondiale et la suivante, après la Seconde Guerre mondiale (OMC, 2008). La mondialisation, telle qu'on la connaît aujourd'hui, est caractérisée par l'intensification des échanges internationaux dont le ratio, par rapport au PIB mondial, dépasserait aujourd'hui 30 % alors qu'il n'était que de 13 % dans les années 1970 (Crozet et Fontagné, 2011).

Elle aurait été engendrée à la fois par les progrès techniques, technologiques et par divers changements macroéconomiques. En effet, les inventions dans le domaine des transports de passagers et des marchandises ainsi que l'amélioration des systèmes de communication ont permis d'effectuer plus simplement des opérations internationales et ont donc favorisé celles-ci (FMI, 2000; Leonidou, 2004; OMC, 2008). De plus, l'extension des accords de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) puis l'abolition des barrières tarifaires et la création de zones de libre-échange comme l'Union Européenne (UE) ou encore l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) ont favorisé et intensifié les échanges internationaux (Julien et Morin, 1996).

Cette modification du contexte d'affaires a des conséquences variables selon les acteurs qui composent l'économie. Certaines entreprises seront plus affectées que d'autres par ces changements.

1.1.2 Conséquences pour les entreprises

D'un point de vue général, on constate une forte croissance du nombre de compétiteurs étrangers sur les marchés des biens et des services. Les clients et consommateurs ont accès à une gamme de produits et de services plus étendue et

diversifiée qu'auparavant leur permettant de devenir plus exigeants face, notamment, à la qualité et au prix d'un produit et des services qui l'accompagnent (St-Pierre, 2009). De plus, le faible coût et la disponibilité des technologies sophistiquées admettent un renouvellement plus fréquent des produits qui atteignent ainsi plus rapidement la fin de leur cycle de vie (Julien et Morin, 1996) tout en augmentant leur volatilité (Nummela, 2004). En outre, l'ouverture des frontières et l'abolition des contraintes douanières qui facilitent la circulation de marchandises obligent les entreprises à effectuer des veilles systématiques dans le but d'anticiper les actions de leurs concurrents (St-Pierre, 2009). Les entreprises seront de plus en plus nombreuses à se partager un même marché (Etemad, Wright, et Dana, 2001) et devront donc s'adapter à ce nouvel environnement si elles veulent continuer à rester en affaires.

Du point de vue de l'entreprise, la mondialisation a réduit la complexité des déplacements. Elle a facilité l'identification et la saisie d'opportunités dans le monde entier; elle offre la possibilité à la fois de s'approvisionner et de distribuer des produits au-delà des frontières; elle permet une gestion et une stratégie tournées vers l'international; elle offre la possibilité de vendre ses produits avec succès sur d'autres marchés que son marché d'origine (en considérant l'adaptation du produit aux marchés étrangers) (Nummela, 2004).

Toutefois, les entreprises ne réagissent pas toutes de la même façon à la mondialisation. Les PME peuvent sembler moins concernées par ce phénomène que les grandes entreprises. Or, face à la forte croissance de la concurrence étrangère, les PME devront également agir et développer des stratégies pour rester compétitives.

1.1.3 Conséquences de la mondialisation pour les PME

1.1.3.1 Typologie des PME dans la mondialisation

Les PME ne sont pas toutes affectées de la même façon par la mondialisation. En effet, il serait faux de considérer les PME comme un ensemble homogène (Julien et St-Pierre, 2009; Laghzaoui, 2006; Nummela, 2004; Torrès, 1998). Par exemple, la manière dont elles prennent les décisions, leurs processus d'internationalisation, leurs stimuli à l'exportation sont différents d'une PME à l'autre (Nummela, 2004).

Selon les thèmes abordés, elles sont souvent classées par typologies. Dans l'étude de Julien et St-Pierre (2009), les PME sont regroupées en six catégories en fonction de leur sensibilité à la mondialisation.

1. **Les PME échappant plus ou moins à la mondialisation.** Dans cette catégorie on compte environ un quart des PME (ou la moitié dans les pays en développement). Elles ne sont, en effet, que très peu concernées par la mondialisation parce qu'elles n'agissent que très localement. Elles n'opèrent pas sur les marchés internationaux. Leur concurrence est également locale. On compterait dans ce groupe, aussi bien les fermes familiales que les artisans, les électriciens ou les coiffeurs.
2. **Les PME agissant surtout localement ou régionalement et de façon passive vis-à-vis de la mondialisation.** Dans ce groupe, on considère les PME qui s'approvisionnent en petite partie sur les marchés internationaux. Par exemple, les fleuristes, les agences de voyage ou les fabricants de meubles font partie de cette catégorie dont la concurrence se compose essentiellement de regroupements ou de chaînes commerciales qui prennent la place des PME locales.
3. **Les PME achetant fortement sur les marchés globaux.** Cette catégorie concerne environ 10 % des PME et regroupe toutes celles qui se fournissent de façon

importante sur les marchés internationaux. C'est le cas, par exemple, des pharmacies.

4. **Les PME en liens avec des moyennes ou grandes entreprises exportatrices.** Celles-ci représentent environ un dixième des PME (moins de 5 % dans les pays en développement) et concernent celles qui sont au service ou celles qui fournissent des moyens ou grands exportateurs. Leur concurrence se trouve dans les pays émergents, où on peut les remplacer par d'autres firmes en raison des faibles coûts de main-d'œuvre.
5. **Les PME faiblement exportatrices.** Ce sont les PME qui exportent moins de 15 % de leur production vers des pays ou des régions géographiquement ou culturellement proches. L'exportation, dans leur cas, n'est pas stratégique et les commandes sont non sollicitées.
6. **Les PME mondiales.** Ces PME sont les plus internationalisées et opèrent sur la scène mondiale de façon stratégique et délibérée. Cette catégorie concerne moins de 5 % des PME dans les pays développés.

Ainsi, Julien et St-Pierre (2009) ont voulu mettre en avant l'hétérogénéité des PME et de leur degré d'implication dans la mondialisation. Les PME, en fonction du groupe dans lequel elles se trouvent, ne réagiront donc pas de la même façon aux bouleversements provoqués par la mondialisation. Les « PME échappant plus ou moins à la mondialisation » seront moins frappées que les « PME mondiales » (Julien et St-Pierre, 2009).

Torrès (1998) a classé les PME en quatre catégories selon leur localisation et leur espace de fonctionnement. Premièrement, les PME locales s'approvisionnent et déploient leurs ressources à une échelle locale, régionale ou nationale. Puis, les PME « globales » vendent sur le marché local mais s'approvisionnent en partie ou entièrement à l'international. Les PME exportatrices vendent et s'approvisionnent à l'international et finalement, les PME globales qui réalisent une partie de leur production à l'international

et investissent dans des projets de recherche et de développement à l'international (Laghzaoui, 2006). Encore une fois, les PME appartenant aux groupes « PME exportatrice » ou « PME globales » sont plus exposées aux conséquences de la mondialisation de par leur engagement sur la scène internationale.

Dans le but de mieux comprendre les conséquences de la mondialisation pour les PME, il s'agit maintenant d'en étudier les opportunités et les contraintes. En effet, la mondialisation offre à la fois des opportunités en facilitant les opérations internationales mais elle apporte également de nouvelles contraintes auxquelles les PME sont confrontées et contre lesquelles elles développent différents types de stratégies pour protéger leur compétitivité, voire pour survivre.

1.1.3.2 Entre contraintes et opportunités : les stratégies des PME

La mondialisation est perçue comme une opportunité pour les PME qui profitent notamment de la diminution des barrières douanières, de l'abolition de certaines frontières et de la création de zones de libre-échange pour s'approvisionner à l'international à moindre coût afin d'assurer leur compétitivité. Elles peuvent ainsi mieux faire face à la concurrence croissante (St-Pierre, 2009). La mondialisation donne aux PME l'accès aux innovations étrangères qui vont venir compléter ou perfectionner leurs produits dans le but de se distinguer de leurs concurrents (St-Pierre et Trépanier, 2013). La mondialisation permet également aux PME de se projeter sur de nouveaux marchés pour répondre à des opportunités d'affaires, notamment lorsque leur marché d'origine stagne ou décline.

Par ailleurs, si l'ouverture des frontières encourage les PME à s'internationaliser, elle va également amener une forte concurrence sur leur marché national qui représente une des conséquences négatives de la mondialisation pour les entreprises locales. Les échanges commerciaux sont de plus en plus importants et les produits venant des pays émergents restent plus compétitifs en termes de prix en raison des faibles coûts de

production liés principalement aux faibles coûts de la main-d'œuvre (St-Pierre et Trépanier, 2013).

Les réactions des PME et leur stratégie face à l'arrivée d'une forte compétition peuvent prendre plusieurs formes. Julien et Morin (1996) proposent trois grandes stratégies empruntées par les PME : la stratégie réactive, la stratégie active et la stratégie proactive. Elles varient selon deux axes : l'incertitude de l'environnement et l'orientation de la stratégie (« conservatrice » ou « entrepreneuriale »).

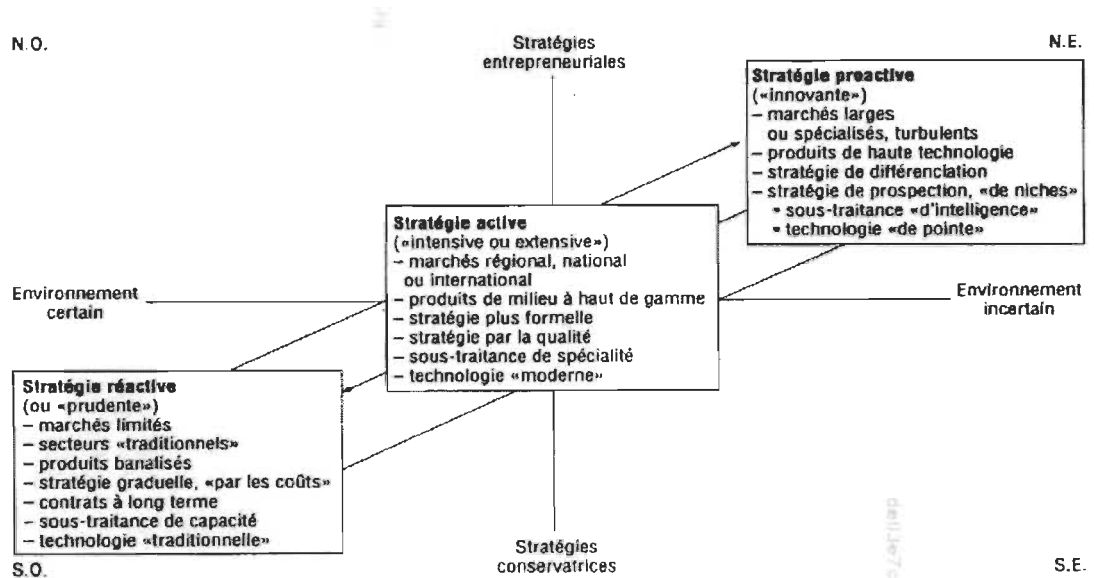


Figure 1. Stratégies des PME selon l'évolution des marchés et de la conjoncture

Source : Julien et Morin, 1996.

Dans la figure 1, les stratégies se définissent selon deux axes proposés par les auteurs : l'axe vertical, qui correspond à l'orientation plutôt conservatrice ou entrepreneuriale de la PME et l'axe horizontal, qui traduit l'état de l'environnement « certain » (facilement prévisible) ou « incertain » (difficilement prévisible). Ainsi, on obtient dans le premier quadrant (sud-ouest), une stratégie conservatrice dans un

environnement « certain », il s'agit de la stratégie « réactive » : le dirigeant ne prévoit pas l'arrivée d'un changement et préfère solutionner les problèmes lorsqu'ils apparaissent. Cette situation le rend très dépendant de ses clients et fournisseurs et le vulnérabilise fortement en cas de changements imprévus dans l'environnement d'affaires. Le quadrant « nord-est », au contraire, affiche les « stratégies proactives » entreprises par des PME confrontées à un marché en pleine croissance dans un environnement très changeant. L'équipe dirigeante ou le dirigeant prévoit, anticipe, innove et expérimente pour mener à bien son projet. Entre les deux se trouvent les « stratégies actives » adoptées dans un contexte relativement changeant. Le dirigeant s'adapte progressivement aux changements qui ont lieu dans son environnement et reste prudent face à l'évolution des marchés. Selon la conjoncture, il va glisser vers une « stratégie proactive » ou une « stratégie réactive ».

Pour résumer cette section, selon les études de Julien et St-Pierre (2009), Torrès (1998) et Laghzaoui (2006), les PME les plus internationalisées semblent bien faire partie des acteurs de la mondialisation et subissent les conséquences au même titre que d'autres entreprises de taille plus importante. Les PME sont confuses entre les nouvelles opportunités qu'offrent l'environnement et les contraintes auxquelles elles se confrontent. En effet, elles voient apparaître des nouvelles possibilités facilitées par la mondialisation (St-Pierre, 2009; St-Pierre et Trépanier, 2013) mais doivent faire face également à une nouvelle sorte de menace (la concurrence) sur leurs marchés d'origine (St-Pierre et Trépanier, 2013). Cette situation pousse les PME à trouver différentes stratégies pour maintenir leurs affaires. Certaines optent pour la conquête de marchés étrangers qui est facilitée par l'ouverture des échanges et qui leur permet de faire face au déclin de leur marché d'origine. D'autres décident de s'approvisionner à l'étranger pour sauver des coûts et produire puis vendre à des prix inférieurs et ainsi rester compétitives (Julien et Morin, 1996). Les dernières stratégies citées sont des formes d'internationalisation qui feront l'objet de la section suivante.

1.2 L'INTERNATIONALISATION

L'internationalisation peut être définie comme « un phénomène actif, conscient, organisé dans le temps avec des degrés plus ou moins subis et plus ou moins voulus » (Perrault et St-Pierre, 2009, p. 21). L'internationalisation permettrait l'adaptation d'une entreprise aux changements environnementaux qui l'entourent afin d'assurer la survie et la pérennité de son activité.

L'internationalisation est un concept longuement étudié dans la littérature et le but de cette section est de reprendre les éléments principaux qui la caractérisent. Dans un premier temps, il convient de présenter les théories pertinentes de l'internationalisation (1.2.1). L'internationalisation est souvent réduite à l'exportation alors qu'il existe différentes manières de s'internationaliser que la sous-section suivante exposera (1.2.2). Pour finir, les facteurs de succès à l'exportation vont permettre de mieux comprendre ce phénomène (1.2.3).

1.2.1 Théories de l'internationalisation

L'internationalisation des entreprises a suscité beaucoup d'intérêt dans la littérature. Ce terme est utilisé à l'échelle de l'entreprise pour désigner son engagement sur les marchés internationaux (Nummela, 2004). Cependant, il n'existe pas de définition ni de concept universellement reconnu pour l'internationalisation.

Différentes théories se sont succédées au fil des années pour comprendre et expliquer le phénomène de l'internationalisation. En 1977, Johanson et Vahlne ont introduit le modèle d'Uppsala (U-Modèle) selon lequel l'internationalisation serait un processus incrémental et graduel. Le modèle voit le manque de connaissances et d'informations à l'international comme un obstacle significatif au développement international des entreprises. Ainsi, les auteurs considèrent l'internationalisation comme

l'acquisition graduelle de connaissances sur un marché étranger qui va permettre aux entreprises de s'engager par étape, de façon successive sur ces marchés. C'est le manque d'informations et de connaissances ainsi que l'incertitude qui en découle qui explique l'internationalisation par étape. Selon ce modèle, les connaissances et les informations nécessaires au développement s'acquièrent avec l'expérience des opérations internationales. De la même façon, les entreprises tendraient à s'internationaliser, dans un premier temps, vers un pays psychologiquement¹ proche pour ensuite, avec l'expérience, se diriger vers d'autres. L'internationalisation serait le fruit d'une série de prise de décisions mises bout à bout de façon incrémentale (Johanson et Vahlne, 1977).

Au même moment, Bilkey et Tesar (1977) introduisent le modèle d'innovation (I-modèle). Celui-ci présente l'internationalisation des PME comme un processus progressif en plusieurs étapes successives.

- La première étape présente l'entreprise avant toute initiative de développement international. L'entreprise n'est pas intéressée par l'exportation et ne répondrait pas à une demande non sollicitée.
- Dans la seconde étape, l'entreprise répond à une offre non sollicitée mais n'envisage pas d'exporter davantage ni de formaliser ses opérations internationales.
- Dans la troisième étape, l'entreprise envisage activement l'exportation et explore les possibilités qui s'offrent à elle.
- Au cours de la quatrième étape, l'entreprise teste l'exportation de façon expérientielle vers un pays psychologiquement proche.
- Dans l'étape cinq, l'entreprise a acquis de l'expérience à l'exportation vers ce premier pays et optimise son développement en fonction du taux de change.
- L'étape six est marquée par la volonté de l'entreprise d'exporter vers d'autres pays qui sont psychologiquement plus éloignés de son pays d'origine.

¹ Ce terme sera défini plus loin à la section 1.5.2.

Ces modèles ont toutefois été critiqués sur plusieurs points. On leur reproche de ne pas tenir compte de la diversité des modes d'internationalisation (voir 1.2.2.) qui peuvent influencer la vision de l'équipe dirigeante et réduire l'incertitude liée aux activités internationales (Ageron et Huault, 2002). De plus, les modèles semblent trop déterminants dans le choix du pays d'exportation (basé sur la distance psychologique) et les modalités de pénétration d'un marché d'exportation (Pantin, 2006). Par ailleurs, les modèles concernent essentiellement le développement des grandes firmes et ne tiennent pas compte des caractéristiques et de l'hétérogénéité des PME (Julien, 1997). Les modèles par étapes n'expliquent pas non plus les formes d'internationalisations observées plus récemment. L'apparition d'entreprises à croissance internationale rapide et précoce à la fin des années 1980 a bouleversé les modèles traditionnels. On les appelle les « *International New Ventures* », elles sont caractérisées par un engagement significatif sur les marchés internationaux peu de temps après leur création (soit moins de six ans) (Oviatt et McDougall, 1997) ou encore les « *born global* » pour lesquelles on n'a pas établi de définition claire et précise dans la littérature mais auxquelles on associe souvent les caractéristiques suivantes : les « *born global* » s'internationalisent au cours des trois premières années d'existence avec un minimum de 25 % des ventes au-delà des frontières (Desmares-Decaux, 2012). Plus récemment, un terme plus général proposé par Servantie (2007) permet de regrouper ces différents types d'entreprises, il s'agit des « entreprises à internationalisation rapide et précoce (EIRP) ». Servantie (2007, p. 18) les définit comme des « entreprises dont on peut observer plus tôt que d'ordinaire une capacité à développer et coordonner des liens réguliers avec l'étranger (par exemple, effort de ventes, investissements) ». De plus, l'internationalisation n'est pas un phénomène linéaire et ne croît pas nécessairement de manière stable. Certaines entreprises se « désinternationalisent » (Benito et Welch, 1997), d'autres s'internationalisent de façon très rapide après une forte concentration sur leur marché national (Kuivalainen, Sundqvist, Saarenketo et McNaughton, 2012).

D'autres approches ont été proposées dans la littérature telle l'approche économique ou l'approche par les réseaux. Laghzaoui (2009) propose d'intégrer ces différentes approches sous un même concept de ressources et de compétences. Penrose, en 1959, est à l'origine de cette approche. Les ressources y sont définies comme des actifs tangibles ou intangibles. Les compétences, quant à elles, sont vues comme un « outil » qui combine et transforme les ressources. Il s'agit de la gestion des ressources et des compétences à la fois du dirigeant, de l'entreprise (ses capacités financières, productives et techniques) et de l'environnement (le marché, la technologie, les fournisseurs, les clients, etc.). Parmi toutes les ressources, seulement les ressources dites « stratégiques » (distinctives, différenciatrices ou fondamentales) peuvent réellement conférer un avantage compétitif (Laghzaoui, 2009). L'avantage concurrentiel pourrait s'obtenir en s'appropriant une ressource avant ses concurrents, c'est le « *first move advantage* » (Wernerfelt, 1984). L'application de cette approche à la problématique de l'internationalisation des PME semble particulièrement adaptée dû au caractère limité des ressources qu'elles possèdent (Laghzaoui, 2009). Par ailleurs, à l'instar des approches par étape proposées par Johanson et Vahlne (1977) et Bilkey et Tesar (1977), l'approche par ressources permet d'expliquer l'internationalisation rapide des EIRP qui disposeraient de ressources particulières (connaissances suffisantes sur un marché ou de bonnes capacités d'assimilation) qui expliqueraient qu'elles « brûlent les étapes ».

D'après Laghzaoui (2009), il ne s'agit pas uniquement de posséder des ressources pour être compétitifs mais également de bien les gérer. C'est le dirigeant ou l'équipe de direction qui joue un rôle central dans le processus d'internationalisation (Chetty et Campbell-Hunt, 2003; Pantin, 2006), qui possède ces compétences pour gérer au mieux les ressources.

L'approche par ressources et compétences offre une vue d'ensemble et permet de décrire l'internationalisation de façon plus adaptée à la problématique des PME que les

approches par étape. Elle s'adapte à la complexité et l'hétérogénéité des PME (Laghzaoui, 2009).

La section suivante énumère et explique les principales stratégies d'internationalisation choisies par les PME.

1.2.2 Modes d'internationalisation

L'internationalisation peut prendre plusieurs formes. En effet, alors que l'on pense plus souvent à l'exportation comme seul mode d'internationalisation, il en existe d'autres qui sont rarement pris en considération dans la littérature sur les PME. Or, la première expérience internationale peut également se faire sous forme d'importation de biens ou de matériel (Marleau Ouellet, 2012). Cette première étape peut faciliter le contact et ainsi développer l'orientation internationale de l'entreprise. Par ailleurs, il existe différentes façons de s'internationaliser et certaines peuvent s'avérer stratégiques pour le développement ou la pérennité de l'activité des entreprises et plus particulièrement des PME. La prochaine section se consacre donc à la présentation des principaux modes d'internationalisation en insistant sur ceux fréquemment utilisés par les PME ainsi que leurs attraits stratégiques. Les modes d'internationalisation ont été classés selon leur fonction : s'ils aident les PME à s'établir sur de nouveaux marchés (1.2.1.1), s'ils permettent de s'approvisionner auprès de fournisseurs étrangers (1.2.1.2) ou s'ils se basent sur une union internationale (1.2.1.3).

1.2.2.1 S'établir sur des marchés étrangers

Il existe différentes façons de s'établir sur un territoire étranger. L'exportation est une stratégie très répandue, surtout chez les PME. Elle est définie comme le transfert de biens ou de services au-delà des frontières nationales de manière directe ou indirecte (Leonidou et Katsikeas, 1996). Elle nécessite relativement peu de ressources, minimise le

risque et offre une grande flexibilité pour la suite des opérations internationales, ce qui explique son utilisation fréquente par les PME (Leonidou et Katsikeas, 1996; Leonidou, Katsikeas, Palihawadana et Spyropoulou, 2007; St-Pierre, Raymond, Laurin et Uwizeyemungu, 2011). Cependant, malgré les avantages de l'exportation pour les PME, il s'agit d'une démarche importante dont les barrières ne sont pas inexistantes (voir 1.3.1.).

On peut aussi s'établir sur les marchés étrangers via des investissements appelés investissement direct à l'étranger (IDE). Il a lieu « lorsqu'une entité non-résidente détient au moins 10 % du capital social d'une entreprise résidente » (Levasseur, 2002). L'IDE s'opère soit par création d'une filiale à l'étranger (« *greenfield* ») ou par l'acquisition partielle ou entière d'une entité étrangère (« *brownfield* ») (Chiappini, 2013). L'IDE suppose un investissement financier important que peu de PME peuvent assumer. Il présente un caractère durable et propose peu de flexibilité contrairement à l'exportation, par exemple. Par ailleurs, les coûts de désengagement sont importants et peuvent miner les ressources financières des PME en cas d'échec. C'est pour ces raisons que les IDE ne sont pas très répandus chez les PME (Pacitto, 2006).

1.2.2.2 S'approvisionner auprès de fournisseurs étrangers

Une manière de lutter contre les bas prix des nouveaux concurrents venant des pays émergents serait de produire à moindre coûts. En effet, bien que l'exportation soit le mode d'internationalisation le plus populaire, l'étude de St-Pierre *et al.* (2011) montre que parmi les entreprises qui exportent et importent, la majorité d'entre elles (39 % contre 18 %) ont fait leur première expérience à l'international avec de l'importation (St-Pierre, 2009; St-Pierre *et al.*, 2011).

Les entreprises peuvent également réduire leurs coûts de production en confiant la confection ou la réalisation d'une partie de leur production à une entreprise étrangère appelée « sous-traitant » (INSEE, 2016).

De la même manière et dans le même but, certaines entreprises délocalisent une partie de leur production dans un pays étranger. Définie au sens strict, la délocalisation correspond à « la cessation totale ou partielle de la production de certains biens ou services dans le pays du siège de l'entreprise considérée, parallèlement à la création d'une filiale ou à l'expansion d'une filiale existant à l'étranger et produisant les mêmes biens ou services. Il s'agit en fait de transférer à l'étranger certaines étapes du processus de production, les biens et services résultant de ces activités étant ensuite exportés du pays d'accueil vers le pays du siège » (OCDE, 2007b).

D'après l'OCDE (2007a), il existe deux types de délocalisation (aussi appelé *offshoring*) :

- l'« *offshore-inhouse sourcing* », qui représente une activité de production effectuée partiellement ou totalement à l'étranger au sein du même groupe d'entreprise; l'entreprise transfère la production au sein de ses propres filiales détenues à l'étranger;
- l'« *offshore outsourcing* » correspond au même principe que le premier sauf que l'entreprise étrangère n'est pas affiliée au groupe de l'entreprise qui délocalise.

La définition de la sous-traitance donnée par l'INSEE (2016) est la suivante : « la sous-traitance est définie comme l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage ». À l'international, les opérations seraient confiées à une entreprise se situant en dehors des frontières du donneur d'ordres.

La délocalisation et la sous-traitance permettent également de réaliser des économies d'échelles, notamment lorsqu'il s'agit de production de biens (INSEE, 2016). Les avantages de la délocalisation sont à la fois la réduction des coûts mais également le

souhait de se rapprocher du pays dans lequel est installée la structure délocalisée (Boutary, Monnoyer, et St-Pierre, 2015).

Ce mode d'internationalisation est encore peu pratiqué par les PME : « moins de 1,5 % des PME ont une implantation physique à l'étranger contre 80 % des grandes entreprises » (BPI France, 2015, cité dans Boutary, Monnoyer et St-Pierre, 2015).

1.2.2.3 Établir des alliances avec des partenaires étrangers

La troisième stratégie d'internationalisation consiste à s'unir avec une autre entreprise. Il s'agit d'une alliance (ou collaboration) stratégique entre deux entreprises qui décident d'unir leurs ressources dans un but commun ouvrant l'accès à de nouvelles opportunités qui n'étaient pas accessibles par les entreprises individuellement (Désaulniers, 1998). Les alliances sont de plus en plus répandues chez les PME malgré les inconvénients qu'elle présente : la dépendance envers une autre entreprise peut être perçue comme gênante par le propriétaire-dirigeant de PME. Par ailleurs, l'alliance est risquée car il s'agit de collaborer de manière intense avec une autre entreprise, ce qui peut provoquer des conflits en cas de désaccord (Duval, 2015).

Les différents modes d'internationalisation exposés précédemment permettent aux PME de se développer sur les marchés étrangers. Par ailleurs, certains facteurs peuvent favoriser la pratique de ces modes d'internationalisation. Ils feront l'objet de la sous-section suivante.

1.2.3 Les facteurs de succès à l'exportation

Dans le but de mieux comprendre le phénomène de l'internationalisation, il convient d'en préciser les facteurs de succès. Sousa, Martinez-Lopez et Coelho (2008) ont publié une étude synthétisant 52 articles à ce sujet publiés entre 1998 et 2005. Ils se limitent,

cependant, aux facteurs de succès à l'exportation, leur étude ne comprend donc pas la totalité des modes d'internationalisation.

Selon Sousa, Martinez-Lopez et Coelho (2008), les facteurs de succès à l'exportation ont préoccupé de nombreux auteurs et la littérature à ce sujet est très fragmentée. Leur but était donc de synthétiser la littérature afin d'identifier les facteurs clés de succès. Pour ce faire, ils établissent un cadre composé de facteurs internes et externes qui influencent les performances à l'export. Ils ajoutent des variables modératrices et des variables de contrôle. Le tout peut être résumé sous la forme graphique qui suit.

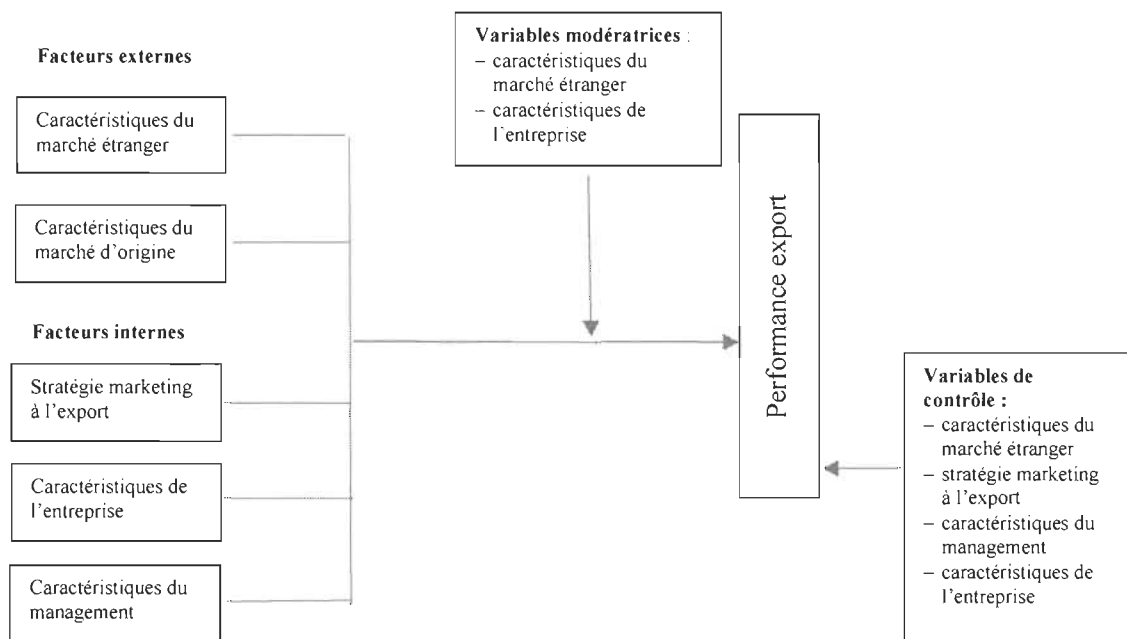


Figure 2. Facteurs de succès à l'exportation

Source : Traduit de Sousa, Martinez-Lopez et Coelho, 2008, p. 352.

Les facteurs externes à l'entreprise représentent l'environnement dans lequel elle évolue comprenant les opportunités possibles et les menaces de celui-ci. Les auteurs

divisent les facteurs externes en deux catégories : les caractéristiques concernant le marché étranger et les caractéristiques concernant le marché d'origine.

Parmi les caractéristiques des marchés étrangers, les auteurs relèvent l'environnement politico-légal comme étant le plus fréquemment cité et comme ayant le plus d'influence sur les performances à l'export. Il s'agit du degré d'intervention du gouvernement sur le marché. En effet, les lois et la pression du gouvernement étranger ainsi que les barrières tarifaires ou commerciales peuvent jouer un rôle sur la performance à l'exportation en réduisant ou augmentant la capacité et l'efficacité de l'entreprise (Sousa *et al.*, 2008). Les auteurs citent également la proximité culturelle comme facteur de succès. Les entreprises gèreraient mieux les différences et interprèteraient mieux l'information dans des marchés culturellement proches, ce qui leur permettrait d'être plus performantes à l'export. Ce facteur reprend une notion présente dans la théorie de l'internationalisation par étape de Johanson et Vahlne (1977) selon laquelle les entreprises tendraient à s'internationaliser dans un premier temps vers des pays psychiquement² proches. Une structure de marché compétitive serait également une force pour la performance à l'export.

Concernant les caractéristiques des marchés d'origine, les auteurs relèvent les programmes d'assistance à l'exportation et la non-hostilité environnementale du marché domestique comme les facteurs augmentant la performance à l'exportation (Sousa *et al.*, 2008).

Les facteurs internes sont divisés en trois catégories : la stratégie marketing à l'export, les caractéristiques de l'entreprise et les caractéristiques du management. Pour les stratégies marketing à l'export, malgré le manque de consensus dans la littérature, certains auteurs s'accordent à dire qu'il s'agit de trouver un ajustement entre la stratégie et son contexte (environnemental ou organisationnel). De plus, l'orientation stratégique joue un rôle important. Une entreprise dite « proactive », qui prend des initiatives et

² Ce terme sera défini plus loin dans la section 1.5.2.

cherche des opportunités, est plus consciente des conditions internes ou externes et plus performante à l'export. Par ailleurs, la connaissance, c'est-à-dire l'étude des marchés étrangers, offre un avantage compétitif en réduisant l'occurrence de conséquences négatives que pourrait subir l'entreprise sur ces marchés. La stratégie de coopération n'a été que peu mentionnée (deux articles) mais les auteurs insistent sur ce point comme étant une lacune dans la littérature et l'identifient comme un facteur de succès à l'export.

Parmi les caractéristiques de l'entreprise, les auteurs relèvent les compétences et capacités de l'entreprise, sa taille, l'expérience internationale et l'orientation marché comme augmentant les performances à l'export (Sousa *et al.*, 2008). Ainsi, ils disent que les entreprises qui possèdent des compétences comme une bonne relation client, des compétences techniques et des connaissances particulières auraient de meilleures performances à l'export. Le lien entre la taille de l'entreprise et sa performance à l'exportation est très controversé. La taille est souvent associée à la disponibilité des ressources, ce qui n'est pas nécessairement vérifié dans la littérature. L'expérience internationale est un facteur important souvent cité par les auteurs. En effet, si l'incertitude provient du manque d'information sur les marchés et les environnements étrangers, l'expérience internationale permet d'accumuler de la connaissance et de réduire l'incertitude tout en augmentant les performances à l'exportation (Sousa *et al.*, 2008). Ce facteur est également soulevé par St-Pierre, Defays, Benezech et Garcia (2014) dans une étude mettant en avant l'orientation internationale des dirigeants, de l'équipe de direction et des employés comme favorisant la réussite des collaborations internationales. Pour finir, les entreprises ayant une forte orientation marché sont aussi celles qui sont les plus aptes à reconnaître et répondre aux opportunités et aux changements de l'environnement.

Le troisième facteur interne concerne les caractéristiques du management. Parmi elles, l'engagement à l'exportation semble favoriser le succès de l'entreprise à l'export. De plus, le niveau d'éducation des managers, la maîtrise de plusieurs langues et

l'expérience professionnelle sont des facteurs qui influencent aussi positivement le succès à l'exportation (Sousa *et al.*, 2008).

Même si peu d'auteurs les ont incluses dans leur analyse, Sousa *et al.* (2008) insistent sur l'importance des variables de contrôle. Ils nomment la taille de l'entreprise et son expérience internationale comme étant les plus souvent citées dans les articles synthétisés. Certains auteurs les considéraient comme une variable indépendante et d'autres comme une variable de contrôle, ce qui explique que l'on retrouve l'expérience internationale et la taille dans les variables de contrôle du modèle. Les auteurs critiquent également l'absence de variables modératrices dans les articles étudiés. Ils identifient, cependant, les turbulences environnementales comme pouvant partiellement modérer la performance à l'export.

1.3 L'INTERNATIONALISATION DES PME

Les PME ne s'organisent pas comme les grandes entreprises. Elles sont très hétérogènes et leur internationalisation doit donc également être traitée selon leurs particularités et leurs profils.

La littérature plus ancienne sur l'internationalisation des PME reflète les difficultés rencontrées par ces dernières ou les désavantages qu'elles ont par rapport aux entreprises de tailles plus conséquentes. Plusieurs arguments appuient cela : les grandes firmes profitent d'économies d'échelle alors que les PME possèdent des ressources managériales et financières limitées qui restreignent leurs investissements. Aussi, le risque perçu par le propriétaire-dirigeant de PME est trop important.

Dans les prochains paragraphes, on présentera les enjeux de l'exportation pour les PME, notamment les barrières auxquelles elles font face (1.3.1) ainsi que les motivations à l'internationalisation (1.3.2). Le fonctionnement d'une PME a également été étudié et

on a constaté que le dirigeant ou l'équipe de direction jouait un rôle clé dans l'organisation et l'élaboration de la stratégie de l'entreprise (Bayad et Garand, 1998; Julien, 1997; St-Pierre *et al.*, 2011) ce qui sera traité dans un troisième temps dans cette section (1.3.3).

1.3.1 Les barrières à l'exportation pour les PME

Malgré des conditions favorables à l'internationalisation des PME, un certain nombre d'entre elles éprouvent encore de la difficulté ou renoncent à se développer sur les marchés étrangers. Les causes sont multiples et d'autant plus marquées compte tenu de leurs faibles ressources (Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz, 2008). Indépendamment du mode d'internationalisation, les PME sont confrontées à des barrières, des obstacles ou des freins à leur engagement.

La littérature n'aborde que très peu les difficultés rencontrées par les PME lors de l'internationalisation et se limite davantage aux barrières, aux menaces ou aux freins liés aux activités d'exportation. Par ailleurs, les barrières peuvent être très différentes d'une PME à une autre et il n'existe pas de consensus quant à leur nombre (Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz, 2008).

La perception des barrières est également différente selon le stade de développement de la PME. Leonidou (2004) identifie trois groupes de PME pour lesquelles la perception sera différente : les « non exportateurs » qui projettent d'exporter, les « exportateurs actuels » qui sont présentement engagés dans des contrats d'exportation et qui perçoivent les barrières selon leurs expériences quotidiennes et les « ex-exportateurs », qui combinent les points de vue des deux autres types. Une étude qui a été menée auprès de PME européennes confirme que la perception des barrières des PME qui ne se sont pas encore internationalisées est plus importante que chez celles qui ont déjà une activité internationale (European Commission, 2010).

Leonidou (2004) propose une revue de la littérature à ce sujet. Il regroupe 32 études empiriques et obtient un classement des barrières à l'exportation en deux grandes catégories : les barrières internes et les barrières externes. Les barrières internes sont associées aux ressources organisationnelles de l'entreprise et à sa capacité à l'exportation alors que les barrières externes correspondent à celles causées par l'environnement dans lequel la PME évolue ou souhaite évoluer.

On obtient ainsi la figure suivante :

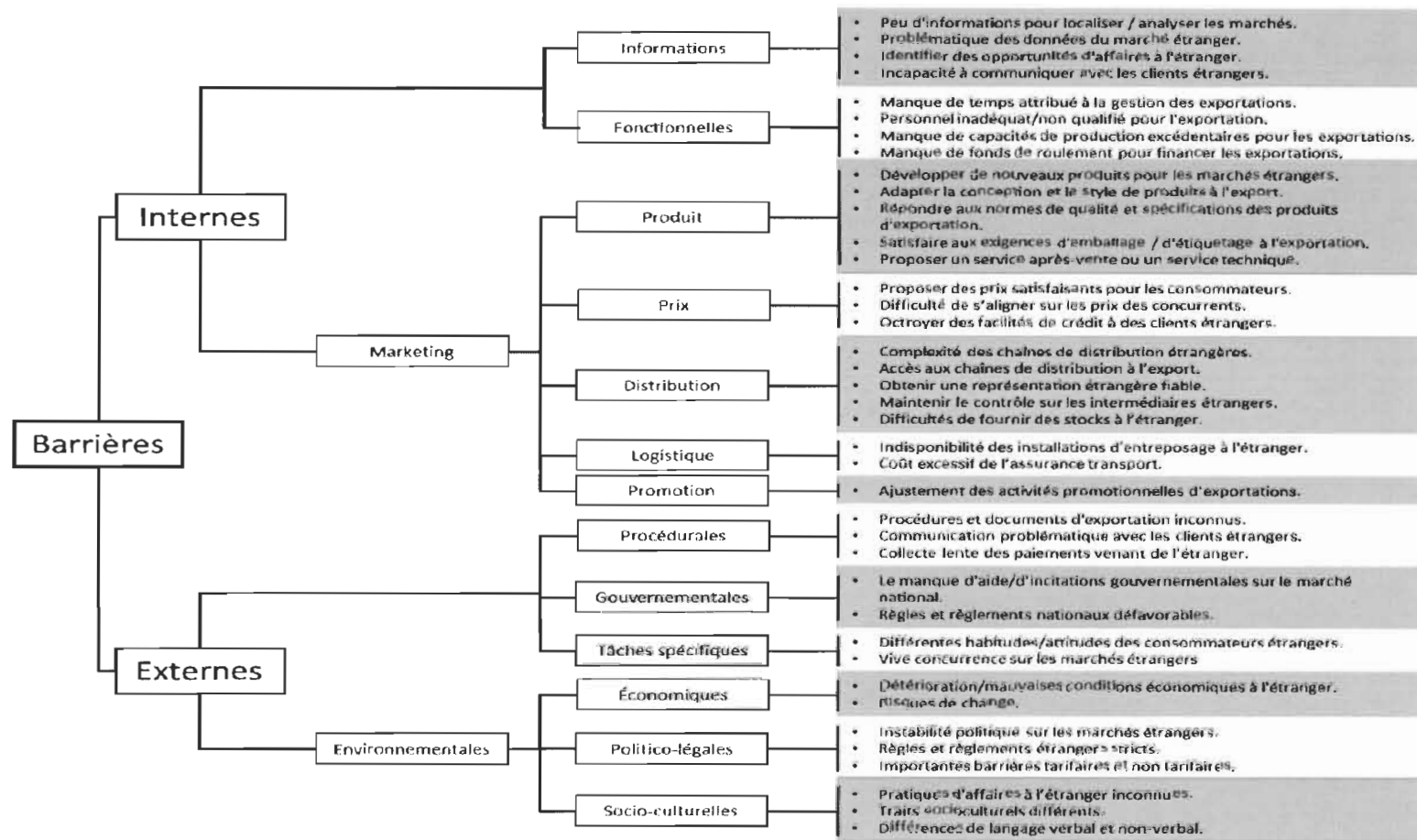


Figure 3. Les barrières à l'exportation

Source : Traduit de Leonidou, 2004, p. 283, tiré de Pavoine, 2015, p. 20.

La figure illustre la séparation des deux types de barrières (internes et externes à l'entreprise). Celles-ci sont également divisées en sous-catégories précisant les types de barrières (marketing, environnementales, etc.). À travers cette figure, on observe notamment que les barrières se trouvent à tous les niveaux de l'entreprise et de son environnement; autant au niveau de la situation politique, économique (externe) que dans les décisions logistiques ou liées au produit (interne), par exemple. On obtient ainsi 38 barrières classées systématiquement dans 13 sous-catégories.

1.3.2 Les motivations à l'exportation

Peu d'auteurs se sont penchés sur les motivations qui poussent les PME à s'internationaliser. Parmi eux, Leonidou *et al.* (2007) se sont intéressés aux stimuli en se limitant aux activités d'exportation. La figure 4 représente graphiquement ces stimuli.

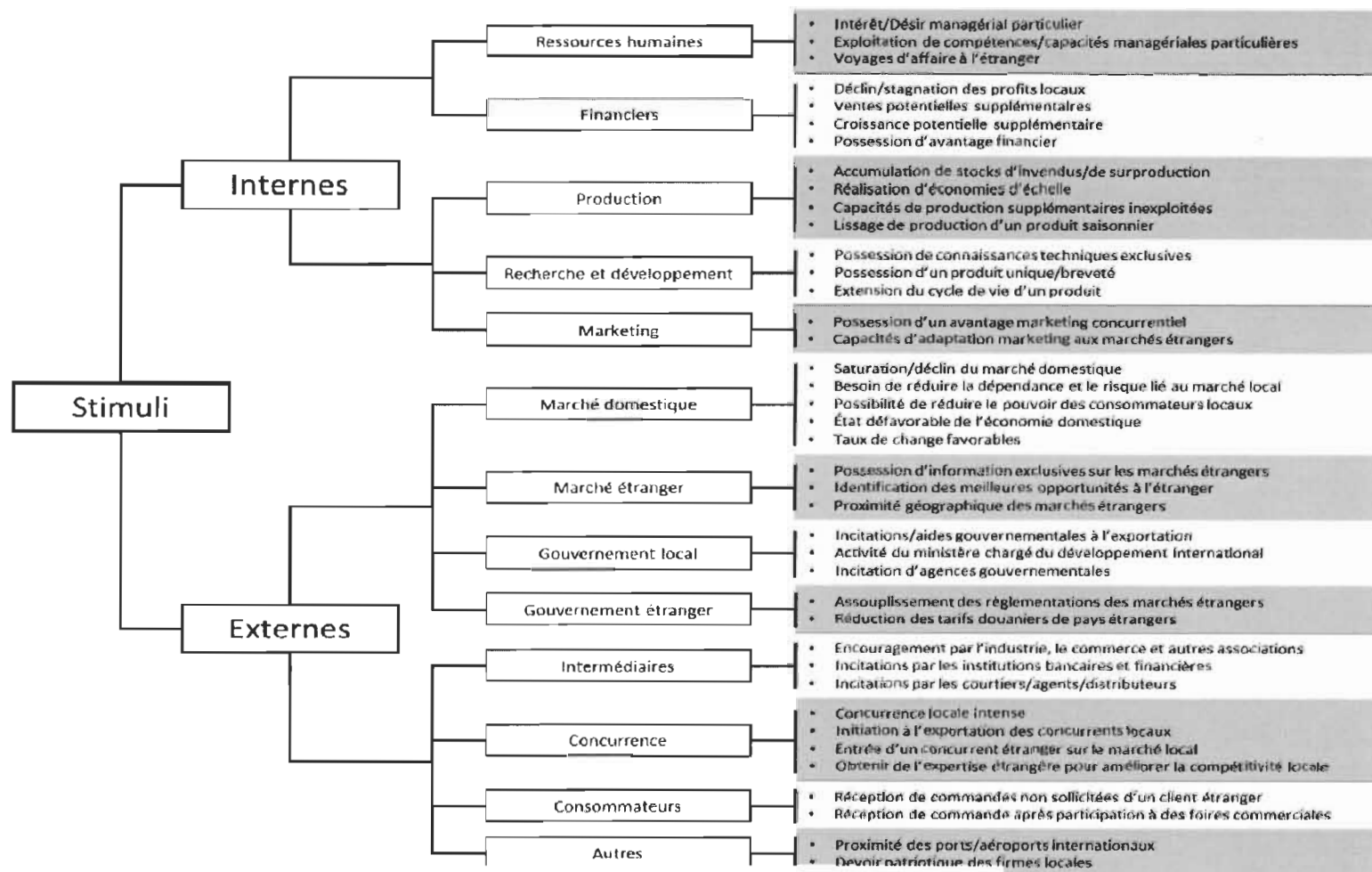


Figure 4. Les motivations à l'exportation

Source : Traduit de Leonidou, 2007, p. 739.

Les auteurs ont divisé 40 stimuli recensés dans la littérature en deux catégories : les stimuli internes et les stimuli externes. Les stimuli internes correspondent aux influences endogènes (propres à l'entreprise) et peuvent provenir d'un avantage dans le domaine des ressources humaines ou financières, un avantage compétitif dans le secteur de la R-D, de la production ou du marketing. Les stimuli externes se réfèrent à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Ils s'expliquent notamment par le déclin du marché domestique, l'attractivité du marché étranger, le soutien du gouvernement local mais également par l'intérêt du consommateur pour les produits ou encore l'installation d'une concurrence sur le marché local menaçant les affaires de l'entreprise.

De la même manière, Leonidou *et al.* (2007) classent les différents stimuli selon leurs caractères proactifs (l'entreprise exprime l'intérêt d'exploiter une compétence ou une opportunité d'affaires) ou réactifs (l'entreprise voit l'internationalisation comme une réponse temporaire à une pression interne ou externe).

Les stimuli présentés ci-dessus exposent différentes raisons qui pourraient pousser les PME à s'internationaliser. Cependant, il faut qu'elles prennent conscience de leurs avantages ou des menaces qui les entourent pour devenir proactives. C'est pour cette raison qu'on considère ces stimuli comme nécessaires mais insuffisants pour expliquer le comportement des PME à l'international (Dichtl, Koeglmayr et Mueller, 1990). Par ailleurs, Leonidou *et al.* (2007) précisent que ces stimuli ne seront réellement efficaces que s'ils attirent l'attention des décideurs de la PME (Leonidou *et al.*, 2007). Il s'agit généralement du propriétaire-dirigeant et/ou de l'équipe de direction. Ils feront l'objet de la section suivante.

1.3.3 Le propriétaire-dirigeant et l'équipe de direction

La littérature est confuse concernant le rôle du propriétaire-dirigeant au sein de la PME. Certains auteurs prétendent que le profil ou l'expérience du propriétaire-dirigeant

influence principalement l'activité de son entreprise tandis que d'autres insistent sur le fait qu'il ne prend pas les décisions seul et que l'équipe de direction influence fortement la prise de décision. Les deux aspects sont traités dans cette section.

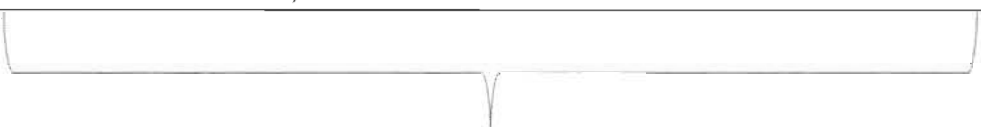
Certains auteurs attribuent un rôle central au propriétaire-dirigeant de la PME (Alaoui, 2013; Bayad et Garand, 1998; Cadieux, 2010). Il est « le moteur, le guide, le chef de cordée du développement de son organisation » (Bayad et Garand, 1998, p. 8). Il prend les décisions stratégiques et il est à l'origine de tout changement au sein de son entreprise. La réalisation ou non du projet d'internationalisation semble dépendre du profil, de l'orientation et de l'attitude du propriétaire-dirigeant. En effet, plusieurs études confirment le lien entre le profil ou la volonté du dirigeant et la réalisation ainsi que le succès des projets d'internationalisation (Alaoui, 2013; Bayad et Garand, 1998; Bootz, Schenk et Sonntag, 2011; Pacitto, 2006).

Dans le cas de petites entreprises s'internationalisant rapidement après leur création, selon Oviatt et McDougall (1994), les capacités et caractéristiques du propriétaire-dirigeant peuvent faciliter les collaborations internationales. De la même manière, Freeman et Cavusgil (2007) ont étudié le comportement des propriétaires-dirigeants des PME « nées mondiales ». En appuyant l'importance du rôle du dirigeant, ils ont établi une typologie composée de quatre types de propriétaires-dirigeants, soit les réactifs, les expérimentalistes, les opportunistes et les stratèges, basée sur la perception de ceux-ci des marchés internationaux, la manière dont ils développent leurs réseaux et sélectionnent leurs marchés. Parmi les quatre types de dirigeants, seuls les stratèges s'internationalisent de façon entièrement volontaire. Cette étude met en avant le rôle de la motivation des « nouveaux » dirigeants de PME type « nées globales » dans leur projet d'internationalisation.

Cadieux (2010) constate l'existence d'une « boucle d'apprentissage » dans laquelle un propriétaire-dirigeant qui « ose » faire face aux différences culturelles et autres facteurs

d'un environnement peu connu et difficilement contrôlable aurait tendance à se développer sur des marchés internationaux. Cette sensibilité à la différence et à l'inconnu favoriserait le développement international. Ainsi, un propriétaire-dirigeant avec une expérience internationale (personnelle ou professionnelle), qui maîtrise plusieurs langues, qui tolère les différences culturelles ou manifeste une attitude positive envers l'internationalisation, serait plus susceptible de se développer sur des marchés internationaux (Cadieux, 2010). Cadieux a établi un profil stratégique du propriétaire-dirigeant selon trois facteurs (traits, habiletés et expériences antérieures) favorisant l'internationalisation. Elle les résume sous la forme du tableau suivant.

Tableau 1. Le profil stratégique des propriétaires-dirigeants favorisant l'internationalisation

Facteur à considérer	
Traits	Proactif. Innovateur. Vision internationale. « Mentalité mondiale ».
Habiletés	Maîtrise de plusieurs langues. Capacité à prendre des risques calculés. Capacité à s'adapter au changement. Capacité à tolérer la distance psychologique liée aux différences culturelles.
Expériences antérieures	Expérience internationale personnelle ou professionnelle. Connaissance des différences culturelles (produits, services, production, etc.).
	
Comportements internationaux proactifs stratégiques observés.	
Détection des opportunités d'affaires internationales.	
Développent et entretiennent des réseaux internationaux formels et informels.	
Font preuve d'une très grande ouverture à la coopération et la collaboration, tant avec les membres de leur organisation qu'avec les collaborateurs externes.	

Source : Cadieux, 2010, p. 95.

D'après le tableau ci-dessus, Cadieux (2010) considère parmi les traits : le caractère proactif, innovateur, la vision internationale et la « mentalité mondiale ». La capacité d'adaptation, la maîtrise des langues ou encore la tolérance des différences culturelles représentent des habiletés encourageant l'internationalisation. Pour finir, l'expérience internationale ainsi que les connaissances des différences culturelles encouragent le comportement proactif et stratégique des propriétaires-dirigeants.

À partir de ce profil et des quatre types de propriétaires-dirigeants proposés par Freeman et Cavusgil (2007), Cadieux établit le profil du dirigeant de PME qui favorise la croissance à travers l'internationalisation. Les valeurs (ambition, agressivité, pouvoir, compétition et argent) et les motivations (défis, réussite et reconnaissance) viennent s'ajouter au profil. Tous ces éléments reflètent une attitude à l'égard de l'internationalisation qui engendre un comportement observable. Cadieux (2010) distingue alors la gestion courante de la gestion stratégique et en décrit les caractéristiques. Ainsi, les propriétaires-dirigeants favorables au développement international favorisent la délégation, développent de nouveaux produits ou diversifient leurs sources de financement. D'un point de vue de la gestion stratégique, ils ont tendance à devancer la concurrence, entretenir un comportement prospectif ou encore rechercher constamment de nouvelles opportunités d'affaires internationales.

Au contraire, d'autres auteurs insistent sur le fait que la littérature met trop en avant le rôle prépondérant du dirigeant (Coviello et Jones, 2004). En effet, certains auteurs considèrent qu'il ne prend pas ses décisions seules et qu'il est guidé dans ses choix par l'équipe de direction qui l'accompagne (Escribá-Esteve, Sánchez-Peinado et Sánchez-Peinado, 2008). L'expérience, le vécu, l'orientation internationale et les compétences de l'équipe de direction peuvent aider le dirigeant dans ses stratégies (Autio, George, et Alexy, 2011), notamment dans ses stratégies d'internationalisation (Pantin, 2006). L'étude de St-Pierre *et al.* (2014) prouve, par exemple, que l'orientation internationale de

l'équipe de direction influence davantage les collaborations internationales que celle du dirigeant.

1.4 L'INCERTITUDE ET LE RISQUE

Penrose disait que « [...] le fait que le futur ne puisse pas être prédit avec exactitude prouve que la planification des affaires est basée sur des estimations du futur auxquelles on accorde un degré variable d'exactitude »³ (Penrose, 1972, cité dans Liesch, Welch et Buckley, 2011, p. 56). L'environnement d'affaires dans lequel évoluent les entreprises se complexifie de plus en plus, notamment avec la croissance du nombre d'acteurs, des modes d'opération, l'amélioration et le développement des moyens de transports qui contribuent à la multiplication des échanges (St-Pierre et El Fadil, 2016). Ceci ne participe cependant pas à réduire l'incertitude liée aux marchés étrangers dans lesquels peuvent évoluer ou évoluent les PME. L'internationalisation comporte, en effet, des facteurs incertains liés au manque de connaissances sur le marché étranger, au manque d'expérience internationale du dirigeant, etc. D'après McMullen et Sheperd (2006), l'incertitude liée à un environnement affecterait les choix et décisions prises par les dirigeants qui ne peuvent pas garantir les résultats pour leur entreprise.

De plus, l'incertitude place les entreprises face à des risques lorsqu'elles décident d'internationaliser leur activité. Les risques peuvent diminuer la performance ou encore augmenter la vulnérabilité des PME (St-Pierre et El Fadil, 2016) ce qui ne les encourage pas à se lancer sur la scène internationale (seulement 9 % des PME canadiennes réalisent des activités d'exportation (Industrie Canada, 2011)). D'ailleurs, certaines PME limitent les risques de l'internationalisation en n'exportant que vers des pays proches, en l'occurrence les États-Unis. En effet, 89 % des exportations de PME canadiennes sont à

3 Notre traduction de : « the fact that the future can never be known with accuracy means that the planning of business firms is based on expectations about the future which are held with varying degrees of confidence ».

destination des États-Unis (Seens, 2015) rendant l'économie canadienne très dépendante de l'évolution de l'économie et des marchés étatsuniens.

La gestion du risque et de l'incertitude vise à faciliter les opérations internationales et l'engagement sur la scène internationale en réduisant les possibilités d'échec (Welch et Luostarinen, 1988, cités dans Liesch *et al.*, 2011). Ainsi, si, d'une manière générale, on parvenait à identifier les risques de l'internationalisation pour les PME et que l'on trouvait des solutions pour y faire face, on rendrait alors l'environnement plus certain et les dirigeants moins craintifs envers l'internationalisation.

La littérature fait souvent l'amalgame entre le risque et l'incertitude (Alvarez et Barney, 2005, cités dans Liesch *et al.*, 2011). Il s'agit donc, dans un premier temps, de définir ces deux termes.

1.4.1 Définitions

L'incertitude ne connaît pas de définition officiellement reconnue et il demeure une grande confusion autour de cette notion.

Deux grands courants de pensée semblent s'opposer au sujet de l'incertitude : d'un côté, le courant positiviste (*archival environmental uncertainty*) qui voit l'incertitude comme un facteur indépendant du dirigeant et de sa vision tandis que le courant comportemental (*perceived environmental uncertainty*) perçoit l'incertitude comme dépendante de la perception du dirigeant. Le courant positiviste considère donc l'incertitude comme quelque chose d'égal à tous, qui ne varie pas selon les personnes. Or, il ne permet pas d'expliquer pourquoi certaines PME se développent moins que d'autres alors qu'elles seraient touchées par le même phénomène d'incertitude; ainsi, on se réfère davantage à la vision comportementale (Lueg et Borisov, 2014, cités dans St-Pierre et El Fadil, 2016). Dans le courant positiviste, seul le contexte de l'organisation compte et non

le point de vue du décideur. L'incertitude est une caractéristique de l'environnement d'affaires considérée comme immuable (McMullen et Shepherd, 2006). L'incertitude dépendrait à la fois du degré d'ambiguïté, de flou, de complexité d'un système et du niveau d'instabilité et de changement des paramètres en question. La prévisibilité des comportements futurs est influencée par le niveau d'ignorance des paramètres (Aladwani, 2002, cité dans St-Pierre et El Fadil, 2016). Ainsi, l'incertitude résulte de la difficulté d'un individu à prévoir les changements futurs et les conséquences de ces changements sur l'organisation.

Le risque est également une notion confuse dans la littérature, or, il représente un pilier des décisions économiques. Les définitions sont très différentes selon le domaine d'application (St-Pierre et El Fadil, 2016). Un nouveau paradigme de l'analyse du risque a été introduit par Macgill et Siu (2005). Ils observent cinq phénomènes avec lesquels ils parviennent à classer les définitions du risque selon leurs caractéristiques « techniques » ou « sociales ». Ainsi, ils ont observé ce qui suit : 1) les connaissances des gens déterminent ce qu'ils perçoivent, définissent et mesurent le risque encouru; 2) les questions de risque se composent d'éléments physiques et sociaux; 3) les questions de risque sont fortement liées à l'incertitude et à des crises de confiance; 4) les questions de risque sont dynamiques, évolutives, changeantes dans le temps et selon les espaces géographiques; et 5) l'efficacité des actions et décisions pour gérer le risque repose sur la qualité de l'information (scientifique et sociale) disponible et sa cohérence interne (traduit dans St-Pierre et El Fadil, 2016).

Tableau 2. Définitions du risque selon son aspect technique et social

Définitions « techniques » du risque	
1.	Possibilité de perte, blessure, désavantage ou destruction; exposition au danger; encourir un risque ou un danger.
2.	L'expression d'une perte potentielle à l'intérieur d'une période de temps spécifique ou d'un nombre défini de cycles opérationnels.
3.	Mesure de la probabilité et de la sévérité d'effets défavorables.
4.	Possibilité de conséquences négatives indésirables d'un événement ou d'une activité.
5.	Probabilité qu'une substance cause un préjudice dans certaines conditions.
6.	Probabilité de pertes ou de blessures infligées aux individus ou à la propriété.
7.	Possibilité de conséquences négatives pour la vie humaine, la santé ou l'environnement.
8.	Fonction de deux facteurs principaux : a) probabilité qu'un événement ou une série d'événements de différentes intensités se produisent et b) les conséquences de ces événements.
9.	Probabilité de distribution des conséquences possibles d'un événement spécifique pouvant avoir des effets indésirables sur la santé humaine, la propriété ou l'environnement.
10.	Mesure de la fréquence et de la gravité d'un effet indésirable sur la santé, la propriété ou l'environnement.
Définitions sociales du risque	
1.	Probabilité d'un événement indésirable amplifiée ou atténuée par les niveaux de confiance, d'acceptation de la responsabilité et/ou du partage des bénéfices.
2.	Opportunité empreinte de danger.
3.	Un mot de code qui prévient la société d'un changement précipité dans l'ordre attendu des choses.
4.	Quelque chose dont on doit se soucier ou que l'on doit souhaiter.
5.	Une arène pour les discours sur les relations institutionnelles, les enjeux socioculturels, la répartition des pouvoirs économique et politique.
6.	Partie d'une structure de sens fondée sur la sécurité des institutions dans lesquelles les gens se retrouvent.
7.	Les moyens à travers lesquels la société envisage son futur.
8.	Jugement que l'on porte sur les conséquences attendues et leur probabilité.
9.	Perte financière associée à un produit, un système ou une installation.
10.	L'inverse de la sécurité.

Source : St-Pierre et El Fadil, 2016.

Le tableau ci-dessus montre la diversité et l'étendue de la notion de risque prouvant qu'il serait complexe et insensé de donner une définition universelle étant donné les différents facteurs qui en influencent la perception. Le courant comportemental nommé ci-dessus semble avoir intégré l'étendue du concept de risque.

Il reste pertinent de s'intéresser au risque et au comportement du décideur face au risque car il influence de manière importante les décisions au sein de la PME. Ainsi, si le dirigeant perçoit l'environnement comme incertain, il n'adoptera pas la même stratégie. Si, en revanche, il adopte une attitude positive face au risque, il hésitera moins à se lancer dans des projets risqués. Le comportement adopté dépend du profil du propriétaire-dirigeant : le genre, l'expérience antérieure et la formation influenceraient significativement son attitude face au risque. Les femmes, les personnes avec une formation en comptabilité et gestion ainsi que les personnes avec peu d'expérience sont plus réfractaires au risque contrairement aux hommes, aux personnes ayant une formation en innovation, finance ou ingénierie et avec une forte expérience antérieure (St-Pierre et El Fadil, 2016).

1.4.2 Risques à l'international

Les projets d'internationalisation sont considérés comme des projets risqués en raison du manque de connaissance et d'information sur le marché ciblé. Les risques peuvent être d'ordre politique, institutionnel ou commercial. Peu d'auteurs ont listé les risques liés à l'exportation et à l'internationalisation des entreprises et encore moins des PME. St-Pierre (2009) propose une définition du **risque d'affaires** des entreprises et explique que son ampleur varie selon le stade de développement de l'entreprise. Le risque d'affaires a été divisé en trois composantes : le risque de gestion, le risque commercial et le risque technologique.

Le risque de gestion correspond au manque de connaissances générales de gestion de l'équipe dirigeante. On peut y retrouver le manque de ressources attribuées à la fonction même de gestion (finance, ressources humaines, comptabilité peu développée, etc.), au manque de contrôle et de planification financière ou encore à l'absence d'outils de gestion.

Le risque commercial fait référence au marché potentiel visé et aux fluctuations de la demande qui peuvent y avoir lieu. La surveillance de la concurrence qui pourrait mettre sur le marché un produit nouveau ou amélioré et voler des parts de marché à l'entreprise. On y retrouve également la concentration de la clientèle qui rend l'entreprise vulnérable au départ d'un client, mais aussi la concentration du type de produits ou de services proposés qui présente les mêmes risques. On ajoute à cela les difficultés liées à la distribution des produits. Dans cette catégorie rentreraient les risques de vente (variation des besoins des clients, perte de la clientèle et risque de ducroire) et le risque de concurrence (des nouveaux compétiteurs investissent dans le même marché de niche) (Lehmann, Hauser et Baldegger, 2013).

Le risque technologique est lié aux problèmes inattendus de développement d'un produit comme les difficultés d'approvisionnement, le manque d'investissement dans la R-D ou l'apparition d'une nouvelle technologie. L'impossibilité de rester compétitif en termes de prix, la sous-estimation du montant des investissements requis ou encore l'absence de ressources en ingénierie peuvent également représenter des risques technologiques.

On retrouve le risque d'affaires dans tous les contextes d'affaires. Les affaires internationales, cependant, sont exposées à d'autres types de risques parmi lesquels on compte notamment le risque culturel.

Le risque culturel. Nombreux sont les auteurs qui s'accordent à dire que la dimension culturelle joue un rôle important lorsqu'une entreprise souhaite internationaliser son activité. Le principal facteur d'échec d'une affaire internationale ne se résumerait pas à des erreurs techniques ou professionnelles mais davantage à une mauvaise compréhension ou l'incapacité à s'adapter à d'autres manières de penser (O'Rourke, 2010, cité dans Washington *et al.*, 2012). Ainsi, le réel défi dans les affaires internationales reposerait sur l'anticipation et la compréhension des différences culturelles

et l'adaptation des pratiques d'affaires à un nouveau contexte (Carte et Fox, 2008, cités dans Washington *et al.*, 2012).

Meier (2010) explique que la diversité culturelle peut affecter de façon négative la performance des entreprises. Elle susciterait des incompréhensions liées aux différences d'analyse de situation et aux décalages dus aux problèmes de compréhension de la langue. La diversité culturelle accentue les dysfonctionnements lorsque les différentes organisations ne partagent pas les mêmes valeurs ou ont des pratiques managériales et un sens des priorités divergents, voire opposés. Le recrutement de personnel de cultures différentes (lors de fusions-acquisitions ou période de recrutement massif) peut créer des tensions, des rivalités pouvant aller jusqu'au départ de personnes clés dans les organisations. La standardisation des tâches pourrait permettre une meilleure coordination entre les acteurs de culture étrangère en limitant les conflits. Or, cette technique réduit l'initiative personnelle et ralentit ainsi le développement (Meier, 2010).

Irrmann (2006) associe le risque culturel au risque d'incompréhension. Il explique que lorsque deux interlocuteurs de même culture communiquent, il existe déjà un risque d'incompréhension. On comprend que ce problème sera exacerbé dans des contextes d'interaction entre des personnes de cultures différentes. Les incompréhensions seraient dues à la fois à des erreurs de langue (grammaticales, manque de vocabulaire, prononciation ou mauvaise maîtrise du registre de langue), mais surtout, de la manière dont on décode les intentions de l'autre. Il faut alors non seulement percevoir le sens des mots mais également comprendre les règles d'usage de la langue sans lesquelles un interlocuteur peut paraître impoli, non-professionnel, ignorant ou indigne de confiance (Irrmann, 2006). L'auteur donne un exemple d'échec lié à une mauvaise interprétation du langage. Il s'agit de la rencontre entre un acheteur finnois et un vendeur français. Dans cette situation, les deux cultures interprètent « le silence » de façon très différente. Alors qu'en France et dans certaines cultures latines, on manifeste son intérêt en coupant la parole ou en interrompant son interlocuteur, cette attitude est perçue comme très grossière

dans la culture finlandaise. L'acheteur finlandais a interprété cette attitude comme un manque de professionnalisme, ce qui l'a également fait douter sur les intentions du vendeur français. Finalement, aucun contrat n'a été conclu.

Le risque culturel est associé à la notion de distance culturelle. En effet, c'est la « distance » entre deux cultures et donc la différence entre deux cultures qui crée des confusions, des incompréhensions qui peuvent être nocives pour les affaires. On parle également de distance psychologique. La section suivante introduit la notion de distance en général, puis tente d'expliquer en quoi la distance culturelle affecte les activités des PME.

1.5 LE CONCEPT DE DISTANCE

La notion de distance est très souvent évoquée dans la littérature en relation avec l'internationalisation des entreprises. Zaheer, Schomaker et Nachum (2012) prétendent même que le management international est le management de la distance⁴ (Zaheer *et al.*, 2012). Coordonner l'activité d'une entreprise et de ses unités dispersées sur le globe implique une adaptation aux différentes formes de distances : certaines semblent évidentes comme la distance géographique alors que d'autres le sont moins comme les distances culturelles, institutionnelles et économiques (Ghemawat, 2001; Zaheer *et al.*, 2012). Beckerman (1956) est le premier à avoir mis en relation la notion de distance et l'internationalisation des entreprises. Plus précisément, il a étudié l'impact de la « distance économique » (dans laquelle il regroupe la distance géographique, les coûts de transport et les barrières tarifaires) sur les échanges commerciaux en Europe occidentale. Il conclut qu'il pourrait exister une relation entre la concentration des échanges et la proximité géographique expliquant que les pays européens en marge du continent (comme la Grèce ou le Portugal) échangent moins avec les pays plus centraux (la France, l'Allemagne ou la Belgique), ce qui pourrait expliquer également leur plus faible développement

4 « International management is the management of distance ».

économique. L'importance de la distance géographique a été confirmée dans la littérature par la suite (Ghemawat, 2001; Håkanson et Ambos, 2010; Kłysik-Uryszek et Kuna-Marszałek, 2014; Métais, Véry et Hourquet, 2010).

La notion de distance est perçue comme une réelle barrière au développement international (Ellis, 2007; Frankel et Rose, 2002). La distance imposée par l'internationalisation augmente à la fois les coûts liés au transport (Clark, Dollar et Micco, 2004; Ellis, 2007) mais aussi ceux liés à l'incertitude et la méconnaissance du nouveau marché (Ellis, 2007). Les coûts engendrés par l'apprentissage de la culture étrangère, des différences linguistiques ou liées aux pratiques d'affaires encourageraient les entreprises à choisir des destinations culturellement plus proches. Les coûts correspondent à la fois aux frais occasionnés pour transporter un bien sur un marché et à ceux liés à l'apprentissage des caractéristiques de ce marché (Ellis, 2007).

Certains auteurs réfutent l'importance de la distance comme O'Grady et Lane (1996) qui introduisent le paradoxe de la distance psychique⁵ ou encore les défenseurs du « village global » dans lequel les frontières nationales ou régionales n'influenceraient que dans une moindre mesure le commerce international (Benito et Gripsrud, 1992). Or, de nombreux travaux insistent sur l'importance de la distance comme obstacle à l'internationalisation (Dow, 2000; Ghemawat, 2001). Ghemawat (2001) critique le manque de rationalité de certaines entreprises qui idéalisent l'attractivité des marchés étrangers en négligeant l'impact de la distance et, par conséquent, échouent leurs projets. Les statistiques établies par Frankel et Rose (2002) montrent que plus la distance (ici, géographique) entre deux pays augmente, moins il y aura d'échange entre eux-ci. En se basant sur d'autres travaux de Frankel et Rose, Ghemawat (2001) déclare que le taux d'échanges entre deux pays éloignés de 5 000 miles⁶ représenterait seulement 20 % des échanges qui auraient eu lieu si ces mêmes pays avaient été éloignés seulement de

5 « The psychic distance paradox ».

6 1 *mile* = 1 609 km.

1 000 miles. Ceci confirme une idée également défendue par Leamer et Levinsohn (1995) : « contrairement aux croyances populaires, notre monde ne rétrécit pas »⁷ (Leamer et Levinsohn, 1995, p. 1387).

La notion de distance a été traitée de façon très divergente dans la littérature si bien qu'il convient de faire un point sur les différentes dimensions de la distance (1.5.1), puis de distinguer les notions de distance psychique et distance culturelle (1.5.2) pour finalement expliquer l'impact de la distance culturelle sur l'internationalisation des entreprises (1.5.3).

1.5.1 La distance, un concept multidimensionnel

Plusieurs auteurs s'accordent à dire que la distance est une notion multidimensionnelle (Beckerman, 1956; Ghemawat, 2001; Métais *et al.*, 2010; Moalla, 2011; Stöttinger et Schlegelmilch, 1998). Les dimensions proposées par Ghemawat (2001) ont été fréquemment reprises dans la littérature. Il distingue quatre dimensions de distance ayant une influence sur l'internationalisation.

1. La **distance géographique**. Il s'agit de la distance physique entre deux pays, souvent mesurée à partir de la distance entre deux pôles importants de population (Håkanson et Ambos, 2010). Elle est donc facilement mesurable et ne varie pas au fil du temps. La distance géographique affecterait les coûts de transports, de communication et concerne particulièrement les entreprises qui vendent des produits volumineux et encombrants ou qui nécessitent une importante coordination entre plusieurs acteurs ou activités (Ghemawat, 2001). Plusieurs auteurs voient cette dimension comme ayant un impact significatif sur l'internationalisation (Kłysik-Uryszek et Kuna-Marszałek, 2014; Kraus, Ambos, Eggers, et Cesinger, 2015;

7 « Contrary to popular impression, the world is not getting dramatically smaller ».

Métais *et al.*, 2010; Nachum et Zaheer, 2005; Nellika Puthusserry, Braga Rodrigues, et Child, 2011).

2. La **distance institutionnelle et politique**. D'après Ghemawat (2001), le fait de partager les mêmes associations politiques et historiques affecte de façon positive le commerce entre deux pays comme, par exemple, les relations commerciales entre certains pays et leurs anciennes colonies (uniquement si les relations sont bonnes). La création de zones de libre-échange (UE et ALENA), les devises communes (Frankel et Rose, 2002) ou encore les unions politiques tendent à réduire la distance politico-institutionnelle et favorise ainsi les échanges commerciaux. En revanche, certaines restrictions qui visent à protéger les industries locales de la concurrence étrangère créée de la distance à travers, par exemple, des accords unilatéraux ou des barrières gouvernementales comme l'interdiction de certains produits sur un territoire, l'instauration de quotas d'importation/exportation ou l'augmentation des tarifications douanières et taxes à l'import. Par ailleurs, si le pays ciblé présente des faiblesses au niveau des structures institutionnelles, comme un fort taux de corruption ou des conflits sociaux, il sera moins attrayant aux yeux des entreprises qui hésiteront davantage à y commercialiser leurs produits (Ghemawat, 2001).
3. La **distance économique**. La richesse et le revenu des consommateurs serait l'élément principal qui crée la distance économique entre les pays. Il existerait une relation positive entre le PIB par habitant et le flux de commerce. Celui-ci indique que les pays riches (en termes de PIB par habitant) feraient plus d'affaires à l'international que leurs voisins plus pauvres. Par ailleurs, les pays riches (PIB par habitant) feraient plus d'affaires avec des pays économiquement proches. Ghemawat (2001) explique ceci par la volonté de certaines entreprises à créer des économies d'échelle ou des standardisations. Ainsi, elles cherchent à reproduire le même modèle d'affaires et à obtenir un avantage compétitif, ce qui reste difficile si le pouvoir d'achat du pays d'accueil est inférieur au pouvoir d'achat du pays d'origine. Il illustre son explication par un exemple : le concept proposé par Wal-Mart aux États-Unis ne pourrait pas être reproduit comme tel en Inde en raison des

disparités économiques alors qu'au Canada, Wal-Mart suit le même modèle d'affaires qu'aux États-Unis. Dans d'autres cas, la distance économique est un avantage : les entreprises pour lesquelles les coûts de production représentent une part importante des coûts globaux délocalisent stratégiquement leur production dans des régions économiquement très différentes où la main-d'œuvre est moins coûteuse. La distance économique influencerait alors le mode d'internationalisation.

4. La **distance culturelle**. Hofstede (1994) définit la distance culturelle comme les différences existantes entre personnes de pays différents en termes de comportement affectant les pratiques d'affaires. Ces différences trouvent leur origine dans les croyances religieuses, les normes sociales, les ethnies et la langue (Ghemawat, 2001). Selon Quer, Claver et Rienda (2012), la culture fait partie des institutions informelles. Beaucoup d'aspects de la culture ne sont pas visibles comme les normes sociales ou encore les principes tacites enracinés depuis des générations et qui influencent le comportement des individus et, par conséquent, celui des consommateurs (Ghemawat, 2001). Les couleurs, par exemple, n'ont pas la même signification d'une culture à une autre, en Russie le mot « rouge » signifie à la fois la couleur et la beauté. Les Japonais ont une préférence pour les petites voitures, reflétant un rapport à l'espace différent des pays occidentaux. Certains produits reflètent l'identité du consommateur ou l'appartenance à une communauté et ne seront pas perçus de la même façon selon les cultures. L'impact de la distance culturelle sur l'internationalisation sera développé plus bas (1.5.3).

Les dimensions présentées ci-dessus n'ont pas nécessairement une influence directe sur l'internationalisation si elles sont considérées individuellement. En effet, toutes les dimensions n'auront pas la même importance selon le marché ciblé, les situations, les produits commercialisés, etc. Si, dans un cas, la distance géographique n'est pas influente, la distance culturelle pourrait l'être, ce qui oblige les études à considérer la distance sous toutes ses dimensions (Ambos et Håkanson, 2014; Beckerman, 1956; Ghemawat, 2001).

1.5.2 Lien entre distance psychique et distance culturelle

Beckerman (1956) introduit pour la première fois l'existence d'une « distance psychique » en expliquant que la « distance économique » qu'il a étudiée n'était pas le seul facteur qui importait dans le choix des partenaires commerciaux, la distance psychique influencerait également (Beckerman, 1956). Il explique que le contact entre une entreprise italienne et suisse serait plus simple qu'entre cette même entreprise italienne et une firme turque en raison de la proximité de la langue et de la culture. Le terme de « distance psychique » a été repris par la suite dans les modèles progressifs (modèle d'Uppsala par Johanson et Vahlne (1977), modèle d'innovation par Bilkey et Tesar (1977)) comme explication au processus d'internationalisation des entreprises. Elle est définie dans le modèle d'Uppsala comme « la somme des facteurs empêchant la circulation de l'information depuis et vers un marché »⁸ (Johanson et Vahlne, 1977, p. 24). La distance psychique y était étudiée selon trois critères : les caractéristiques du marché d'accueil (niveau de développement et niveau de formation de la main-d'œuvre); les différences entre la Suède et le pays ciblé en termes de culture et de langue et les relations commerciales (volume d'importation) qui indiquent le niveau d'échange d'information (Håkanson et Ambos, 2010). Par la suite, alors que le modèle d'Uppsala incluait la distance culturelle comme une composante principale de la distance psychique, ces deux notions ont été traitées comme similaires par Kogut et Singh (1988), dont le texte est devenu un classique dans le domaine, ce qui a entraîné beaucoup de confusion à propos de ces deux termes (Kogut et Singh, 1988).

L'étude de Håkanson et Ambos (2010) a tenté d'éclaircir le sujet en testant l'impact de la distance culturelle, géographique, des différences linguistiques, des rivalités politiques, des différences économiques, du système gouvernemental (fort ou faible) sur la distance psychique. Le but de l'étude était de découvrir quel aspect avait le plus d'influence sur la distance psychique. Les résultats révèlent une forte influence des

8 « The sum of factors preventing the flow of information from and to the market ».

facteurs culturel et géographique sur la distance psychique, plaçant la culture comme variable principale.

1.5.3 L'impact de la distance culturelle sur l'internationalisation

Dans la littérature, la distance culturelle est vue comme une barrière pour l'internationalisation. Elle influe sur l'internationalisation de plusieurs façons. D'une manière générale, elle augmenterait les coûts liés à la recherche d'informations sur le nouveau marché, ses consommateurs et la culture du pays d'accueil. Les différences culturelles perturbent les codes de communication rendant l'intégration du produit ou du service plus difficile. L'entreprise doit adapter son offre aux nouveaux consommateurs en tenant compte des spécificités culturelles (Quer, Claver et Rienda, 2012).

Dans le cadre d'une étude menée par Kang et Jiang (2012) sur des entreprises chinoises, la distance culturelle aurait une influence négative sur le choix de destination des IDE. Les multinationales chinoises tendent à investir dans des économies culturellement proches de la Chine (Kang et Jiang, 2012). La distance culturelle augmenterait la perception du risque à l'international, ce qui influencerait ainsi la prise de décision (Kraus *et al.*, 2015).

La distance culturelle influence également le mode d'internationalisation (Drogendijk et Slangen, 2006; Jean-Amans et Abdellatif, 2013). Les résultats de l'étude de Drogendijk et Slangen (2006) expliquent que les multinationales néerlandaises favorisent l'implantation d'une filiale à l'acquisition d'une entreprise locale lorsque l'entreprise étrangère est située dans un pays très distant culturellement en raison des grandes disparités organisationnelles, managériales et les styles de communication qui compliquent l'intégration de la nouvelle entité dans le réseau de la multinationale. L'étude de Jean-Amans et Abdellatif (2013) confirme cela. Leurs résultats montrent que plus la

distance culturelle est grande, plus les dirigeants de PME ont tendance à implanter des filiales contrôlées et détenues à 100 %.

Pour conclure sur cette première partie, les PME évoluent dans un environnement mondialisé leur facilitant à la fois l'accès à de nouveaux marchés tout en permettant à la concurrence étrangère de s'installer facilement et rapidement sur leurs marchés d'origine. L'internationalisation est une façon de réagir au déclin anticipé du marché domestique dû à l'arrivée de la concurrence étrangère. Or, certaines PME rencontrent des difficultés à se lancer sur la scène internationale. L'incertitude et les risques de l'internationalisation sont nombreux, notamment à cause de la distance culturelle entre le marché d'origine et le marché d'accueil. La culture semble avoir une influence importante sur la manière de faire des affaires à l'international. Le chapitre suivant se consacre à la culture et son impact sur l'internationalisation.

CHAPITRE 2 – CULTURE ET INTERNATIONALISATION DES PME

Dans les années 1980, des producteurs de téléviseurs couleur européens et japonais ont effectué des études de marchés pour leurs produits sur le marché chinois. Après l'étude, les Européens ont décidé de ne pas commercialiser leurs produits en Chine. Ils ont conclu, étant donné le faible PIB par habitant, que les Chinois ne voudraient pas acheter un bien aussi luxueux que le téléviseur couleur. Les producteurs japonais, eux, ont constaté que les Chinois avaient une culture de l'épargne. Ils économisent dans le but de faire des gros achats dans le futur, contrairement à d'autres cultures qui dépensent de l'argent qu'ils vont rembourser par la suite. Les familles chinoises épargnent durant plusieurs années avant d'acheter un bien luxueux tel que le téléviseur couleur. Les Japonais ont également constaté que les consommateurs Chinois favorisaient les marques étrangères. Ainsi, ils ont conclu que les Chinois seraient susceptibles d'acheter leurs produits de marque japonaise et ont rencontré un franc succès sur le marché chinois. L'erreur des producteurs européens repose sur un manque de compréhension de la culture chinoise, ce qui leur a fait manquer une opportunité d'affaires lucrative. Cet exemple, tiré de l'étude de Guang et Trotter (2012), illustre l'importance de la culture dans les affaires.

Pour comprendre l'impact de la culture sur les affaires, il convient, dans un premier temps, de définir la culture (2.1). Puis, il s'agit de comprendre l'impact de la culture sur la communication et la négociation interculturelle (2.2) qui sont des éléments incontournables des affaires internationales (Faure, 2004; Guang et Trotter, 2012).

2.1 DÉFINITION DE LA CULTURE

Trois grands auteurs sont régulièrement cités lorsqu'il s'agit de définir la culture : Edward Hall, Geert Hofstede et Fons Trompenaars. Ceux-ci décomposent la culture en respectivement trois, six et sept dimensions qui permettraient de définir et d'expliquer les fondements des différences culturelles.

Hofstede (1994) identifie deux types de cultures ayant un impact sur le monde des affaires internationales : la culture nationale et la culture organisationnelle (Hofstede, 1994). Selon lui, la culture se définit comme « la programmation collective des pensées permettant de distinguer les membres d'une catégorie de personnes par rapport à une autre »⁹ (Hofstede, 1994, p. 1). Les catégories de personnes peuvent correspondre à une nation, une région, un groupe ethnique, etc.

La culture nationale, selon Hofstede, se déclinerait en six dimensions dans ses dernières publications. Il s'agit de la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme versus le collectivisme, la masculinité versus la féminité, l'orientation à court ou long terme, l'indulgence versus la retenue. Ces dimensions sont explicitées ci-après.

La **perception de la distance avec le pouvoir** correspond à l'étendue selon laquelle les membres d'organisations et d'institutions qui ont le moins de pouvoir perçoivent et acceptent l'inégalité de la répartition du pouvoir. Toutes les hiérarchies ont une répartition inégale du pouvoir mais certaines cultures plus que d'autres, ce qui nous amène au tableau suivant.

9 « The collective programming of the mind which distinguishes the members of one category of people from another ».

Tableau 3¹⁰. Dix différences entre les sociétés à degré de pouvoir faible et élevé

Small Power Distance	Large Power Distance
Use of power should be legitimate and is subject to criteria of good and evil.	Power is a basic fact of society antedating good or evil : its legitimacy is irrelevant.
Parents treat children as equals.	Parents teach children obedience.
Older people are either respected nor feared.	Older people are both respected and feared.
Student-centered education.	Teacher-centered education.
Hierarchy means inequality of roles, established for convenience.	Hierarchy means existentiality.
Subordinates expect to be consulted.	Subordinates expect to be told what to do.
Pluralist governments based on amjority vote and changed peacefully.	Autocratic governments based on co-optation and changed by revolution.
Corruption rare.	Corruption frequent; scandals are covered up.
Income distribution in society rather even.	Income distribution in society very uneven.
Religions stressing equality of believers.	Religion with hierarchy of priests.

Source : Hofstede 2010, p. 9.

Selon le *Power Distance Index* établi par Hofstede (2010), la distance serait plus importante dans les pays latins, asiatiques, africains et d'Europe de l'Est que dans les pays germaniques et anglophones occidentaux (Hofstede, 2010).

La dimension du **rapport à l'incertitude** correspond à la tolérance d'une société pour l'ambiguïté. Elle indique à quel point les membres d'une société se sentent à l'aise dans une situation non structurée, non cadrée, inconnue, qui est le contraire d'une situation habituelle. Les cultures peu à l'aise avec l'incertitude minimisent la possibilité d'occurrence d'une telle situation en instaurant des codes et lois strictes, acceptant peu les divergences d'opinion. Dans le tableau suivant sont représentées les principales caractéristiques des deux types de cultures.

10 De façon à préserver l'idée et la précision du contenu formulé par les auteurs, les tableaux repris de l'ouvrage de Hofstede (2010) seront conservés dans leur version originale en anglais.

Tableau 4. Dix différences entre les sociétés à fort et faible degré de contrôle de l'incertitude

Weak Uncertainty Avoidance	Strong Uncertainty Avoidance
The uncertainty inherent in life is accepted and each day is taken as it comes.	The uncertainty inherent in life is felt as a continuous threat that must be fought.
Ease, lower stress, self control, low anxiety.	Higher stress, emotionality, anxiety, neuroticism.
Higher scores on subjective health and well-being.	Lower scores on subjective health and well-being.
Tolerance of deviant persons and ideas; what is different is curious.	Intolerance of deviant persons and ideas; what is different is dangerous.
Comfortable with ambiguity and chaos.	Need for clarity and structure.
Teachers may say « I don't know ».	Teachers supposed to have all the answers.
Changing jobs no problem.	Staying in jobs even if dislike.
Dislike of rules – written or unwritten.	Emotional need for rules – even if not obeyed.
In politics, citizens feel and are seen as competent towards authorities.	In politics, citizens feel and are seen as incompetent towards authorities.
In religion, philosophy and science; relativism and empiricism.	In religion, philosophy and science; belief in ultimate truths and grand theories.

Source : Hofstede, 2010, p. 10.

Les pays d'Europe de l'Est et d'Europe Centrale, les pays latins, germanophones ainsi que le Japon seraient moins à l'aise avec l'incertitude que le sont les anglophones, les pays nordiques et la Chine (Hofstede, 2010).

L'individualisme versus le collectivisme traduit le degré d'intégration des personnes dans des groupes. Les membres des cultures individualistes se soucient en premier lieu d'eux-mêmes et de leur famille proche tandis que les membres des cultures collectivistes sont intégrés très tôt dans des groupes à forte cohésion, ils ont un sens de la famille plus étendu (oncles, tantes, grands-parents).

Tableau 5. Dix différences entre les sociétés à orientation individualiste et collectiviste

Individualism	Collectivism
Everyone is supposed to take care of him, or herself, and his or her immediate family only.	People are born into extended families or clans which protect them in exchange for loyalty.
« I » consciousness.	« We » consciousness.
Right of privacy.	Stress on belonging.
Speaking one's mind is healthy.	Harmony should always be maintained.
Others classified as individuals.	Others classified as in-group or out-group.
Personal opinion expected : one person one vote.	Opinions and votes predetermined by in-group.
Transgression of norms leads to guilt feelings.	Transgression of norms leads to shame feelings.
Languages in which the word « I » is indispensable.	Languages in which the word « I » is avoided.
Purpose of education is learning how to learn.	Purpose of education is learning how to do.
Task prevails over relationship.	Relationship prevails over task.

Source : Hofstede, 2010, p. 11.

L'opposition entre la **féminité et la masculinité** correspond, au niveau sociétal, à la répartition des valeurs selon les genres. Selon l'étude d'Hofstede, les valeurs féminines diffèrent moins selon les cultures que les valeurs masculines. Les valeurs des hommes varient selon d'un côté des valeurs associées à la gente masculine (valeurs fermes, convaincantes et compétitives) et des valeurs plus « féminines » caractérisées par la modestie et la bienveillance. Ainsi, on appelle cultures masculines les cultures dans lesquelles les hommes présentent des caractéristiques « masculines » et cultures féminines les cultures dans lesquelles les hommes présentent des valeurs « féminines ». Cependant, les femmes des cultures dites « féminines » possèdent les mêmes caractéristiques de modestie et de bienveillance tandis que dans les cultures masculines, celles-ci sont plus affirmées et compétitives (mais toujours moins que les hommes de cette culture).

Dans les cultures masculines, cette dimension est vue comme un tabou car elle repose sur des valeurs profondément ancrées, difficiles à remettre en question exprimant la pertinence de cette dimension. La masculinité est, par exemple, forte au Japon, dans les

pays germanophones et faible dans les pays nordiques et les Pays-Bas (Hofstede, 1994, 2010).

Tableau 6. Dix différences entre les sociétés à dominante féminine et masculine

Feminity	Masculinity
Minimum emotional and social role differentiation between the genders.	Maximum emotional and social role differentiation between genders.
Men and women should be modest and caring.	Men should be and women may be assertive and ambitious.
Balance between family and work.	Work prevails over family.
Sympathy for the weak.	Admiration for the strong.
Both fathers and mothers deal with facts of feeling.	Girls cry, boys don't: boys should fight back, girls shouldn't fight.
Mother decides on number of children.	Fathers decide on family size.
Many women in elected political positions.	Few women in elected political positions.
Religion focuses on fellow human beings.	Religion focuses on God or gods.
Matter-of-fact attitudes about sexuality; sex is a way of relating.	Moralistic attitudes about sexuality; sex is a way of performing.

Source : Hofstede 2010, p. 12.

L'orientation à court versus long terme a été ajoutée aux quatre dimensions initialement formalisées par Hofstede. L'orientation à long terme se caractérise par la persévérance, l'économie, le classement des relations selon le statut et la manifestation du sentiment de dignité. L'orientation à court terme se traduit par un fort respect des traditions, la protection de l'image et de la stabilité personnelle. Les pays associés à une orientation à long terme sont les pays d'Asie de l'Est tandis que les États-Unis, l'Australie, l'Amérique latine et l'Afrique attestent davantage d'une orientation à court terme. Le tableau suivant permet de mieux comprendre les caractéristiques de cette dimension et de l'opposition entre les deux pôles.

Tableau 7. Dix différences entre les sociétés à orientation à court ou long terme

Short-Term Orientation	Long-Term Orientation
Most important events in life occurred in the past or takes place now.	Most important events in life will occur in the future.
Personal steadiness and stability: a good person is always the same.	A good person adapts to the circumstances.
There are universal guidelines about what is good and evil.	What is good and evil depend upon the circumstances.
Traditions are sacrosanct.	Traditions are adaptable to changed circumstances.
Family life guided by imperatives.	Family life guided by shared tasks.
Supposed to be proud of one's country.	Trying to learn from other countries.
Service to others is an important goal.	Thrift and perseverance are important goals.
Social spending and consumption.	Large savings quote, funds available for investments.
Students attribute success and failure to luck.	Students attribute success to effort and failure to lack of effort.
Slow or no economic growth of poor countries.	Fast economic growth of countries up till a level of prosperity.

Source : Hofstede, 2010, p. 15.

La sixième dimension **indulgence/retenue** ajoute aux cinq autres dimensions : « la recherche du bonheur ». La société « indulgente » tolère la satisfaction des désirs humains naturels relativement à l'amusement et au fait de profiter de la vie tandis que la société « retenue » contrôle sa satisfaction de désirs en instaurant des normes sociales strictes. L'indulgence est plus présente en Amérique (nord et sud), en Europe occidentale et en Afrique sub-saharienne alors que les sociétés « retenues » se trouvent davantage en Europe de l'Est, en Asie et dans les pays musulmans.

Tableau 8. Dix différences entre les sociétés indulgentes ou de retenue

Indulgence	Restrained
Higher percentage of people declaring themselves very happy.	Fewer very happy people.
A perception of personal life control.	A perception of helplessness: what happens to me is not my own doing.
Freedom of speech seen as important.	Freedom of speech is not primary concern.
Higher importance of leisure.	Lower importance of leisure.
More likely to remember positive emotions.	Less likely to remember positive emotions.
In countries with educated populations, higher birthrates.	In countries with educated populations, lower birthrates.
More people actively involved in sports.	Fewer people actively involved in sports.
In countries with enough food, higher percentage of obese people.	In countries with enough food, fewer obese people.
In wealthy countries, lenient sexual norms.	In wealthy countries, stricter sexual norms.
Maintaining order in the nation is not given a high priority.	Higher number of police officers per 100,000 population.

Source : Hofstede, 2010, p. 16.

Les dimensions de Trompenaars s'élèvent au nombre de sept. La première, tout comme chez Hofstede, est liée à la notion de l'individualisme versus le collectivisme. Trompenaars identifie également l'**objectivité** : l'émotion laisse la place à la raison, les personnes font un effort pour contrôler leurs émotions et privilégient les attitudes neutres et rationnelles; ou la **subjectivité** : ici, l'expression des sentiments est bien vue et appréciée. Lors de réunions, le changement d'intonation est fréquent et montre l'implication d'un individu face à un projet. De plus, l'**universalisme** s'oppose au **particularisme**. Ainsi, les personnes d'une culture particulariste pensent que chaque situation implique des nouvelles règles auxquelles il faut s'adapter contrairement aux universalistes qui accordent une importance cruciale aux lois qui doivent être appliquées en toute circonstance indépendamment du contexte. Trompenaars différencie également les cultures **diffuses** des cultures **limitées**. Les cultures limitées distinguent fortement leur vie professionnelle de leur vie personnelle et pensent que les bonnes relations ne sont pas représentatives de la réussite professionnelle. Les cultures diffuses, au contraire, mêlent leur vie professionnelle à leur vie personnelle, les bonnes relations sont alors la clé d'une

réussite professionnelle et toute remarque professionnelle peut être considérée comme une attaque personnelle. La cinquième dimension se rapporte aux statuts des personnes qui peuvent être **attribués ou acquis**. Les personnes des cultures de statut attribué accordent de l'importance au pouvoir, aux titres et la position qui vont définir leur comportement. Les personnes de culture de statut acquis valorisent la performance et accordent peu d'importance aux titres de la personne. Par ailleurs, il existe, selon Trompenaars, un **refus ou une volonté de contrôler la nature**. Les cultures qui veulent contrôler la nature pensent devoir contrôler leur environnement pour réussir tandis que les cultures qui refusent de contrôler la nature pensent que c'est elle qui les contrôle, elles travaillent avec leur environnement et présentent une certaine réticence aux conflits. La dernière dimension concerne la **gestion du temps**. Il existerait des cultures où les personnes raisonnent en temps séquentiel et des cultures où les personnes raisonnent en temps synchrone. Le premier groupe pourrait correspondre à la population monochrome d'Hofstede : les personnes aiment l'ordre, la ponctualité et traitent des sujets les uns après les autres tandis que les cultures qui raisonnent en temps synchrone (polychrome chez Hofstede) travaillent plusieurs tâches à la fois, sont flexibles et ouvertes aux changements fréquents (Trompenaars et Hampden-Turner, 2010).

Les théories d'Eward Hall, anthropologue américain, sont basées sur des études qu'il a effectuées pour comparer les populations blanches et indiennes aux États-Unis (Chevrier, 2003). Selon lui, les différences culturelles dépendent de trois facteurs : le rapport au contexte, le rapport au temps et le rapport à l'espace. Ainsi, il existerait des cultures à contexte fort dans lesquelles la communication et la compréhension passent par un échange d'informations implicite qu'il sera difficile de déchiffrer par une personne qui ne partage pas cette culture. Cela est comparable à un échange d'information entre deux personnes qui se connaissent depuis longtemps et qui sont très proches. Il suffira à l'un de voir l'expression du visage de l'autre pour comprendre l'information sans qu'il y ait d'échange verbal. Au contraire, une culture à contexte faible nécessitera un échange explicite et de façon claire. Hall compare les cultures à contexte faible aux mathématiques

pour lesquelles tout doit être énoncé explicitement. Le rapport au temps, selon Hall, rappelle la dimension temporelle de Hofstede qui sépare les cultures polychromes des cultures monochromes. Le troisième facteur correspond au rapport à l'espace. L'espace est défini comme « le territoire personnel de chaque individu » (Loth, 2006, p. 75). Ainsi, certaines cultures tolèrent plus de proximité physique que d'autres. Alors que les individus d'une culture souhaitent séparer clairement leur territoire de celui de leurs interlocuteurs (forte territorialité) d'autres s'en détachent davantage (faible territorialité).

Pour résumer, la culture se décline selon plusieurs dimensions qui définissent la manière de penser et d'agir d'une société. Ainsi, on peut imaginer que la collaboration entre des individus d'une culture polychrome et ceux d'une culture monochrome, par exemple, peut être compliquée en raison des différences dans la gestion du temps. Les deux parties devront trouver un terrain d'entente ou être très tolérantes envers l'organisation de leur partenaire pour coopérer correctement. La culture a donc un impact sur la façon dont on fait des affaires. La partie suivante entre plus en détails sur l'impact de la culture sur les activités des entreprises.

2.2 L'IMPACT DE LA CULTURE SUR LES ACTIVITÉS DES ENTREPRISES

La culture influence la manière de faire des affaires. Si deux entreprises de culture différente décident de faire des affaires, il faudra tenir compte de leurs différences culturelles pour mener à bien leur projet. Dans le milieu des affaires, « pour que l'interaction ait un sens, il faut que les uns et les autres aient une vision des choses homogène, c'est une condition *sine qua non* » (Trompenaars et Hampden-Turner, 2010, p. 50). Cependant, lorsque les affaires sont internationales et donc multiculturelles, la vision des choses peut être différente, voire opposée.

Chanlat (1990, p. 79) disait : « Le commerce humain [...] est une affaire de parole ». Les dirigeants d'entreprises passent une part importante de leur temps à régler des conflits.

L'essence de sa fonction reposerait sur une multitude d'échanges verbaux, à la fois avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues d'autres départements et les personnes extérieures à l'entreprise (fournisseurs et clients). La communication occupe environ les deux tiers de son activité (Chanlat et Bédard, 1990). La parole et le langage servent à communiquer; or, si les interlocuteurs ne partagent pas les mêmes codes de langage, ils vont rencontrer des problèmes de communication (Irrmann, 2006).

Dans un contexte multiculturel, la culture va affecter la communication entre les parties impliquées. Elle va être difficile, voire impossible, si les deux parties se réfèrent uniquement à leur encrage d'origine sans tenir compte de la culture de l'autre. Dans les sections suivantes, il s'agit de comprendre en quoi la culture influe sur la façon de faire des affaires pour comprendre l'importance de la prise en compte des différences culturelles. On distinguera l'impact de la culture ou des différences culturelles sur la communication (2.2.1) ainsi que la négociation (2.2.2) entre deux parties qui veulent transiger ensemble.

2.2.1 L'impact de la culture sur la communication

La communication représente l'échange d'une information, d'un message entre deux individus. Elle inclut l'envoi à la fois d'un message verbal (sous forme de mot) et non verbal (gestes, le ton de la voix, l'expression du visage, etc.). Chaque communication a un émetteur et un récepteur. Dans un contexte interculturel, il peut y avoir un décalage entre l'information que l'émetteur envoie et l'information que le récepteur reçoit (Adler, 2002). Il semble donc pertinent que l'information émise soit décodée correctement par le récepteur, ce qui n'est pas nécessairement le cas dans des échanges interculturels.

« The ability of marketers and consumers to communicate cross-culturally is critical for success » (Guang et Trotter, 2012, p. 6458). Comme l'exprime la citation, la communication est un facteur crucial pour le succès international. En effet, si elle est

mauvaise, il sera difficile pour les parties de se faire confiance et de s'engager l'une envers l'autre.

Irrmann (2006) insiste sur l'importance d'une compétence communicationnelle lors des échanges internationaux. « Les linguistes et les spécialistes de la communication s'accordent à dire que la compétence en communication interculturelle consiste dans la capacité à se sortir de ses automatismes langagiers et à se rendre compte qu'il existe d'autres modes de communication susceptibles d'être plus adéquats dans certains contextes » (Irrmann, 2006, p. 108). La communication se complique lorsque l'interlocuteur ne partage pas la même culture. Ainsi, l'auteur établit les compétences communicationnelles nécessaires selon le type d'internationalisation entrepris. On constate alors que les types d'internationalisation pour lesquels le contact est faible (achat de matières premières et exportation indirecte) ne nécessitent pas beaucoup de compétences communicationnelles. Les interactions y sont souvent courtes ou parfois même dans la langue d'origine, si bien que les confusions sont faibles et de moindre importance pour le déroulement de la transaction. Au contraire, pour des processus plus longs nécessitant la négociation des termes du contrat, la culture va avoir une influence plus importante, ce qui va nécessiter une compétence communicationnelle interculturelle plus développée.

Selon Guang et Trotter (2012) la communication est l'un des facteurs les plus importants à prendre en compte dans les affaires internationales et détermine le succès des activités. Dans leur étude, ils identifient les principaux problèmes causés par la culture sur la communication internationale. Généralement, les managers font l'erreur de se référer à leur propre culture et d'agir de la même manière alors qu'ils tentent d'entrer sur un marché dont le contexte culturel est différent. Or, selon Guang et Trotter (2012), la culture influence, par exemple, la consommation et le comportement d'achat et d'utilisation des biens ou service proposés par les entreprises. En se basant sur l'étude de Brunsø et Grunet (1998), les auteurs constatent que la culture influence la façon dont les personnes achètent

et consomment la nourriture (Brunsø et Grunert, 1998). Guang et Trotter (2012) expliquent également que la culture a une influence sur la pertinence d'une publicité, elle-même très dépendante des éléments de langage. La publicité s'adapte aux habitudes de consommation des individus qui sont déterminées par la culture d'un pays ou d'une région et par les normes de publicité en vigueur dans ces pays.

Il existerait quatre modèles culturels d'affaires repris par Guang et Trotter (2012) qui rejoignent, sur certains points, les dimensions culturelles présentées ci-dessus : les cultures basées sur l'accord versus les cultures basées sur la relation; les cultures d'affaires formelles versus les cultures d'affaires informelles; les cultures d'affaires à horaires rigides versus les cultures d'affaires à horaire flexible; et les cultures expressives versus les cultures réservées. Les cultures basées sur la relation accordent beaucoup d'importance au bon contact entre les interlocuteurs. Dans ces cultures, on ne fait pas des affaires avec des étrangers et il est important d'établir une bonne relation pour faire des affaires. Les cultures basées sur l'accord se concentrent davantage sur l'objet de l'accord. Le contrat écrit constitue la base de la relation et ne peut pas être dérogé. Les cultures d'affaires formelles suivent des protocoles stricts et le respect de la hiérarchie y est important. L'orientation du temps rejoint la dimension temporelle que citent Hofstede, Hall et Trompenaars dans leurs travaux sur les dimensions culturelles.

Les problèmes de communication entre les cultures rendent la coopération très difficile. Or, sans communication, les parties ne peuvent pas négocier les termes d'un contrat ou se mettre en accord sur les processus de vente. La culture influence donc directement la négociation et la possibilité de conclure des échanges entre des organisations de pays différents.

2.2.2 L'influence de la culture sur la négociation

La négociation devient interculturelle quand les parties en cause appartiennent à des cultures différentes et, par conséquent, ne partagent pas les mêmes façons de penser et de se comporter (Adler, 2002). Or, d'après Kim (2006), les négociations faisant intervenir plusieurs cultures différentes augmenteraient les risques d'échec. Kim (2006) définit six éléments qu'il faudra prendre en considération lors d'une négociation internationale :

- le pluralisme de la politique et des lois;
- le facteur monétaire international;
- le rôle du gouvernement étranger et de la bureaucratie;
- l'instabilité et les changements subits;
- des problèmes idéologiques;
- les différences culturelles.

Dans une autre étude, Salacuse (1999) identifie quatre incidents possibles lors d'une négociation interculturelle :

- elles peuvent créer des confusions ou des malentendus dans la communication. Par exemple, si un supérieur Américain répond à un projet en disant « that's difficult » alors, un interlocuteur de la même culture comprendra que la porte est toujours ouverte sous réserve de modification des termes du contrat. Cependant, si l'interlocuteur est Japonais alors il interprétera cela comme un refus de coopérer. En effet, dans la culture japonaise, les réponses trop directes ne sont pas souhaitées et l'expression de l'Américain sera comprise comme une manière polie de refuser une transaction;
- les différences culturelles peuvent influencer l'interprétation d'une parole ou d'un geste. Par exemple, l'utilisation du vouvoiement est de rigueur dans les pays où la

hiérarchie est importante tandis qu'il l'est moins dans les pays où la hiérarchie est plate;

- la culture va également influencer la forme de l'accord ou du contrat que l'on voudrait conclure. Par exemple, dans les pays musulmans, la loi interdit de prendre des intérêts. Il sera donc nécessaire de reformuler les comptes en remplaçant les intérêts par des frais administratifs, par exemple;
- la culture peut influencer la façon dont la négociation va être conduite. Selon la culture, une négociation peut prendre plusieurs formes et dérouter l'interlocuteur étranger qui n'est pas habitué à cela (Salacuse, 1999). Si les acteurs interprètent mal les comportements de leurs clients ou fournisseurs, cela peut porter préjudice aux deux parties. Deloffre, Bok, Denyk, Faibusevitch et Mourot (2009) ont effectué une étude qualitative présentant les difficultés potentielles que rencontrent les acteurs français à négocier avec leurs interlocuteurs russes. Parmi ces difficultés, en dehors des différences linguistiques, la principale repose sur les différences culturelles. Il explique que l'idée même de la négociation est différente dans ces deux cultures : le Français semble donner la conclusion au départ de la négociation et développer son argumentaire à la suite de cela tandis que le Russe va s'intéresser davantage au résultat qui se trouve à la suite d'une longue phase de discussion dans le but de persuader son interlocuteur. De la même manière, le rapport au temps est différent dans les deux cultures, ce qui entraîne des confusions dans la manière d'aborder la négociation (Deloffre *et al.*, 2009).

La culture est composée de plusieurs dimensions qui s'articulent différemment selon les contextes. C'est cette différence culturelle qui peut générer des problèmes de communication et de négociation représentant un risque pour l'activité internationale. Il semble donc nécessaire de prendre en considération ces différences et s'y ajuster pour en éviter les effets négatifs et assurer le succès du projet d'internationalisation. Dans la littérature, une forme de compétence semble remplir cette fonction : les compétences interculturelles (ci-après CI). En effet, les auteurs s'accordent à dire qu'elles représentent

un atout au développement international puisqu'elles permettent de réduire les facteurs de risque culturel omniprésents. Elles feront l'objet de la section suivante.

2.3 LES COMPÉTENCES INTERCULTURELLES DANS LA LITTÉRATURE

Les chapitres précédents témoignent des difficultés que peuvent rencontrer les entreprises lors des interactions interculturelles dans un projet d'internationalisation. Or, dans le contexte mondialisé actuel, l'importance d'établir une bonne communication et de bonnes relations interculturelles est mise en avant (Bartel-Radic, 2009; Griffith, 2002; Spitzberg et Changnon, 2009; Washington *et al.*, 2012). En effet, les contacts interculturels sont de plus en plus fréquents, « l'interaction interculturelle ne concerne plus seulement quelques expatriés » (Bartel-Radic, 2009, p. 1). Les entreprises sont davantage amenées à s'internationaliser et se confrontent donc presque obligatoirement à des organisations, des collaborateurs de divers pays et donc de diverses cultures dont le succès dépend en partie d'une collaboration harmonieuse et efficace (Barmeyer, 2004). Guang et Trotter (2012) prétendent que si la mondialisation est inévitable, alors l'interculturalité le sera également. Cependant, les chapitres précédents montrent également que la culture, ou plutôt les différences culturelles, peuvent avoir des conséquences négatives sur les activités et sont souvent responsables de l'échec des projets internationaux (Faure, 2004; Ghemawat, 2001; Guang et Trotter, 2012; Irrmann, 2006; Salacuse, 1999).

Bhawuk et Brislin (1992, p. 416) suggéraient que « pour être efficace dans une autre culture, il fallait être suffisamment sensible aux différences culturelles, avoir la volonté de modifier son comportement comme signe de respect envers les autres cultures ». Les entreprises et leurs employés doivent s'adapter à ces différences et, entre autres, développer un nouveau type de compétences : les compétences interculturelles (Bhawuk et Brislin, 1992).

La littérature à ce sujet est relativement récente mais croît d'une façon continue depuis une dizaine d'années (Hammer *et al.*, 2003; Trimble *et al.*, 2009). Historiquement, les compétences interculturelles sont le résultat d'un changement d'idéologie. Au 20^e siècle, on mettait l'accent sur l'universalisme, c'est-à-dire sur les points communs entre les Hommes. Hofstede, dans les années 1980, s'intéresse davantage aux différences entre les Hommes et les cultures et change ainsi la vision des choses. Le terme de compétence interculturelle s'impose, dans un premier temps, dans le domaine de l'anthropologie, puis l'éducation, la psychologie et finit par trouver sa place dans le domaine des sciences de gestion et de communication (Bartel-Radic, 2009). La CI trouve son origine dans les différences culturelles. Lorsque deux individus communiquent, l'émetteur d'une information doit la transmettre selon des codes de façon à ce que le récepteur (l'autre individu) la comprenne. L'enjeu des échanges interculturels se retrouve dans la façon dont l'émetteur va transmettre l'information (selon ses codes culturels) et la façon dont le récepteur va les interpréter (également selon ses propres codes culturels) (Meier, 2010). Ainsi, la CI semble nécessaire à chaque « interaction entre personnes de cultures différentes » (Bartel-Radic, 2009, p. 2).

Pour comprendre le concept des compétences interculturelles, il convient, dans un premier temps, de les définir (2.3.1), puis d'en comprendre les différentes conceptualisations (2.3.2). À terme, le but de cette section est de comprendre en quoi les compétences interculturelles peuvent être favorables au développement international des PME (2.3.3).

2.3.1 Définition

La compétence interculturelle est une compétence individuelle (Elo *et al.*, 2015; Morley et Cerdin, 2010). La compétence en tant que tel a été définie différemment selon le domaine dans lequel on l'applique. En sciences de gestion, on distingue les courants américains des courants français : les Américains la voient comme une « *soft skill* » qui

n'est pas rattachée à un métier (McClelland, 1973, cité dans Bartel-Radic, 2009) tandis que le courant français divise la compétence en trois composantes : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être (Durand, 2000, cité dans Bartel-Radic, 2009).

Les définitions de la CI sont nombreuses et se ressemblent peu. Bartel-Radic (2009) a rassemblé 16 définitions extraites de la littérature entre les années 1990 et 2006, présentées au tableau 9. On peut classer ces définitions selon les éléments qu'elles mettent en avant. Certains auteurs définissent les compétences interculturelles comme une **capacité à interagir** (Bittner et Reisch, 1994; Knapp et Knapp-Potthof, 1990) ou encore une prise de **conscience** ou une conscience critique de la part d'un individu (Bender, 1996; Hofstede, 1994). D'autres mettent en avant l'aspect **comportemental** (Cui et Van de Berg, 1991; Kiechl, 1997; Knapp, 1995; Opitz, 1997; Thomas, 1996). Ruben (1985) donne également le comportement à suivre pour communiquer efficacement sur le plan interculturel. La CI est également présentée comme une **connaissance** ou un **savoir** (Bolten, 1980; Ting-Toomey, 1988). Pour finir, les aspects **cognitif, affectif et comportemental** semblent être trois composantes importantes des compétences interculturelles étant mentionnées dans plusieurs définitions (Spitzberg et Changnon, 2009; Dirks, 1995; Kiechl, 1997).

La deuxième partie du tableau relève les auteurs qui définissent les compétences interculturelles comme des traits de personnalité. Parmi les plus couramment cités, on retrouve l'empathie, l'ouverture d'esprit, la stabilité émotionnelle, la flexibilité et la tolérance à l'ambiguïté.

La dernière partie change de point de vue et définit les compétences interculturelles comme le résultat d'un apprentissage. Kiechl (1997) et Amado (1998) insistent sur la connaissance et la conscience de sa propre culture tandis que Bender (1996) et Hofstede (1994) mettent en avant la tolérance et l'adaptation à l'autre culture. Arasaratnam et

Doerfel (2005) listent des variables qui contribuent à la CI en nommant notamment l'expérience interculturelle antérieure.

Tableau 9. Définitions de la compétence interculturelle

Bender, 1996	La compétence interculturelle demande une conscience critique des caractéristiques distinctives d'une autre culture que la sienne.
Bittner et Reisch, 1994, p. 12	Compétence interculturelle : « Le collaborateur est capable de gérer convenablement les aspects interculturels de son travail et, de préférence, de profiter aussi des synergies interculturelles ».
Bolten, 1998, p. 167	Compétence (inter-)culturelle : connaissance de l'autre culture, connaissance de la langue étrangère, tolérance de l'ambiguïté, relativisation du rôle de chacun, empathie, flexibilité. La compétence interculturelle est indépendante de la compétence individuelle ou sociale qui demande capacité de coopération, capacité de communication, capacité d'innovation, motivation et résistance au stress.
Cui et Van den Berg, 1991	L'efficacité interculturelle est un concept tridimensionnel, incluant la compétence de communication, l'empathie culturelle et le comportement communicationnel. L'empathie culturelle est un facteur incluant la tolérance, l'empathie pour l'autre culture, l'empathie pour les manières de travailler et la conscience des différentes cultures.
Dirks, 1995, p. 84	La compétence interculturelle comporte trois composantes : 1. cognitive (reconnaissance des normes, valeurs et coutumes différentes, compréhension des relations sociales locales, prise de conscience des différences et nuances dans la communication verbale et non verbale); 2. émotionnelle/psychologique (empathie, prise de risque, volonté d'apprendre conscience de soi-même); 3. sociale (écoute active, volonté d'améliorer son propre comportement, engagement dans les réseaux locaux).
Friedman et Berthoin-Antal, 2005	La compétence interculturelle implique la capacité d'explorer son propre répertoire [culturel] et de construire activement une stratégie d'action appropriée.
Funke, 1995, p. 90	La communication interculturelle sans heurts a pour présupposé la compréhension graduelle de la culture étrangère. L'objet d'apprentissage est, pour une part, la culture étrangère, pour l'autre, le processus de compréhension de cette culture étrangère y compris tous les autres facteurs qui le composent.
Hofstede, 1994, p. 293-294	La compétence [interculturelle] constitue un troisième niveau d'apprentissage et est le résultat de la prise de conscience du fait que l'on « a reçu une certaine programmation mentale et que d'autres [...] ont un programme mental différent », de « l'acquisition de connaissances » sur l'autre culture et de « la pratique ». La compétence, c'est de « se débrouiller dans ce nouvel environnement, d'être capable d'y résoudre des problèmes ».

Tableau 9. Définitions de la compétence interculturelle (suite)

Kiechl, 1997, p. 14	Possède une compétence interculturelle la personne qui comprend, lors de la coopération avec des personnes porteuses d'une autre culture, leurs concepts spécifiques du ressentir, penser et agir. Cette compréhension doit être intégrée dans la cognition, l'affectif et le comportement de la personne en situation interculturelle.
Knapp et Knapp-Potthoff (1990, p. 83) cités par Breuer et Barmeyer (1998, p. 180)	La compétence interculturelle se compose principalement d'un « complexe de capacités analytico-stratégiques, qui élargissent le spectre d'interprétation et d'action de l'individu dans l'interaction interpersonnelle avec des membres d'autres cultures ».
Knapp, 1995	Compétence de communication interculturelle : l'adéquation du comportement perçu avec des attentes préexistantes dans un contexte précis, et l'efficacité de ce comportement pour atteindre les objectifs poursuivis. La compétence interculturelle serait donc notamment une « bonne » impression faite auprès d'autres personnes.
Opitz, 1997, p. 7	La compétence interculturelle est une condition pour la communication interculturelle. Demande de savoir se débrouiller avec les « structures socioculturelles, historiques et linguistiques des préjugés, interférences et associations, et de les comprendre comme fondement même des actions économiques et administratives ».
Ruben (1985) cité par Deresky (2006, p. 140)	L'efficacité dans la communication interculturelle repose principalement sur les comportements suivants : – respect vis-à-vis de l'autre à travers la communication non verbale; – réactions non empreintes de préjugés; – relativisation de ses propres connaissances, perceptions, croyances, etc.; – empathie; – « management » de l'interaction; – tolérance à l'ambiguïté; – flexibilité dans les comportements.
Thomas, 1996, p. 17	L'action interculturelle suppose un comportement motivé et planifié, orienté vers un but et dirigé par les attentes, qui comprend des éléments de régulation de sa propre culture et de celle de l'autre.
Ting-Toomey, 1988, p. 265	La compétence de communication transculturelle intègre des connaissances, le fait de prêter attention et un savoir-faire en communication.

Tableau 9. Définitions de la compétence interculturelle (suite)

La compétence multiculturelle vue comme des traits de personnalité	
Black, 1990	Des « dimensions personnelles » comme la « flexibilité culturelle », « l'orientation sociale », la communication et la résolution de conflits influencent positivement l'adaptation de managers expatriés.
Bush, Rose, Gilbert et Ingram, 2001	« La disposition interculturelle » demande empathie, ouverture d'esprit (<i>worldmindedness</i>), absence d'ethnocentrisme et « complexité attributionnelle » (interprétation multicausale et fine des comportements).
Clarke et Hammer, 1995	L' assurance , être sûr de soi-même (flexibilité, croyance en ses propres buts, franchise face aux autres) est le seul facteur significatif pour l'efficacité d'un manager dans un contexte interculturel.
Eder, 1996, p. 415	Dans un contexte interculturel, la « compétence d'interaction sociale » d'un individu devrait comporter les éléments suivants : prise d'initiative dans le contact, flexibilité communicative, comportement interactionnel orienté vers un objectif, respect des valeurs de l'autre et stabilité émotionnelle .
Eubel-Kasper, 1997, p. 149	Certains traits de caractère sont importants pour une interaction internationale réussie : la stabilité émotionnelle , la précision de l'observation, l' empathie , la confiance en soi-même, l' ouverture et la flexibilité .
Hannigan (1990, p. 107) cité par Kiechl (1997, p. 26)	Les facteurs suivants ont une corrélation négative avec le succès dans des situations interculturelles : le perfectionnisme, la rigidité, le dogmatisme, l'ethnocentrisme, l'anxiété, un comportement orienté vers la tâche, le manque d'ouverture d'esprit et des comportements centrés sur soi-même.
Kiechl, 1997, p. 28	[La compétence interculturelle demande] ouverture d'esprit, tolérance et respect face à la nouveauté, empathie (réagir aux actions de l'autre sans porter un jugement), flexibilité et esprit critique face à soi-même, tolérance à l'ambiguïté.
Kim (1988) cité par Deresky (2006, p. 140)	Deux catégories de traits de personnalité sont nécessaires pour la compétence de communication interculturelle : <ul style="list-style-type: none"> – ouverture : ouverture d'esprit, tolérance à l'ambiguïté, extroversion; – résilience : locus de contrôle interne, persévérance, tolérance à l'ambiguïté, imagination.
Knapp, 1995, p. 9-10	« Compétence de communication interculturelle » : <ul style="list-style-type: none"> – les capacités à gérer le stress psychologique (maîtrise de frustrations, peurs et solitude, tolérance à l'ambiguïté); – les capacités à construire des relations interpersonnelles (empathie, absence de préjugés, capacité à nouer le contact); – les capacités de communication.
Kühlmann et Stahl, 1998, p. 217-218	[...] Tolérance à l'ambiguïté , flexibilité du comportement, orientation vers un objectif, sens du contact, empathie, absence de préjugés, compétence de « métacommunication ».

Tableau 9. Définitions de la compétence interculturelle (suite)

La compétence multiculturelle vue comme le résultat d'un apprentissage	
Amado, 1998, p. 86	Le manager interculturel doit posséder une sensibilité à sa propre dimension culturelle et savoir plus ou moins où elle intervient.
Arasaratnam et Doerfel, 2005	Les variables qui contribuent à la compétence de communication interculturelle sont la connaissance et la motivation , mais aussi les capacités d'écoute, l'expérience interculturelle antérieure , l'absence d'ethnocentrisme et un style de communication centré sur l'autre.
Bender, 1996	[...] la conscience qu'il existe de multiples manières d'organiser une société, de vivre, de parler, d'apprendre et de travailler.
Freimuth et Thiel, 1996, p. 213-214	L'essence de la compétence multiculturelle consiste en une communication sur divers niveaux, le dialogue en lui-même et un « méta-dialogue » qui permet d'initier un dialogue sur le dialogue qui permet d'identifier les différences d'interprétation et de créer un contexte d'interprétation commun.
Hofstede, 1994, p. 22	Le relativisme culturel demande « que l'on diffère son jugement quand il s'agit de groupes ou de sociétés différents de ceux auxquels on appartient soi-même ».
Kiechl, 1997, p. 27	La réflexion critique sur sa propre culture permet de mieux comprendre d'autres cultures.

Source : Bartel-Radic, 2009.

Bartel-Radic (2009) propose alors une définition de la compétence interculturelle qui regroupe les contenus précédents : il s'agirait de la « capacité de comprendre les spécificités d'une situation d'interaction interculturelle et de s'adapter à cette spécificité de manière à produire un comportement qui permette que le message émis soit interprété de la manière souhaitée » (Bartel-Radic, 2009, p. 5).

2.3.2 Conceptualisation des compétences interculturelles

La conceptualisation des compétences interculturelles est complexe et il n'existe à ce jour pas de modèle universellement reconnu. Cependant, l'aspect sur lequel la plupart des auteurs d'accordent est la multidimensionnalité de ce concept (Spitzberg et Changnon, 2009).

Bartel-Radic (2009) remarque, dans la littérature, une confusion concernant la conception des compétences interculturelles. Il existerait un courant considérant celles-ci

comme une compétence « spécifique » (à une culture) et un courant qui les décrit comme une compétence « générale » qui s'appliquerait à toutes les cultures. L'auteur précise alors que la CI est composée de deux volets : d'une part, le volet spécifique (la compétence culturelle) et, d'autre part, le volet général (la compétence multiculturelle).

- L'auteur défini la compétence culturelle comme « la capacité à comprendre **une** culture précise et de s'y adapter relativement, en élargissant son spectre d'interprétation et d'action » (Bartel-Radic, 2009, p. 6). Le volet spécifique concerne donc des compétences envers une seule et unique culture.
- Le volet général, lui, s'appliquerait à toutes les cultures. La compétence **multiculturelle** ne tient pas compte de la culture d'origine ni de la culture à laquelle l'individu est confronté. On parle d'un « homme multiculturel¹¹ » qui aurait une conscience de soi tellement importante qu'il peut s'adapter à n'importe quelle culture. « Le style multiculturel de l'identité est basé sur un mouvement fluide et dynamique de soi-même, une capacité d'entrer dans un contexte et d'en sortir, et une capacité de maintenir une cohérence interne à travers cette variété de situations » (Adler, 1997, cité dans Bartel-Radic. 2009). La compétence multiculturelle se définirait donc, selon Bartel-Radic (2009, p. 12), comme « la capacité à comprendre la spécificité de l'interaction interculturelle et de s'adapter à cette spécificité, notamment à travers l'empathie, l'ouverture d'esprit et la stabilité émotionnelle ».

Bartel-Radic (2009) pense que les deux volets sont interdépendants et que l'on pourrait atteindre une compétence multiculturelle avec une compétence culturelle et inversement. Si une personne possède déjà une compétence culturelle envers une culture étrangère, il lui sera plus simple de s'adapter à une troisième culture. Également, si une personne possède les caractéristiques de « l'homme multiculturel », elle pourra plus facilement développer une compétence culturelle propre à une culture. Dans le contexte

¹¹ « Multicultural man ».

des affaires internationales, on pourrait supposer qu'un propriétaire-dirigeant ou l'équipe de direction exposé à une culture (vécu à l'étranger) ou côtoyant souvent des personnes de cultures étrangères serait plus compétent dans le contact avec d'autres cultures et, par conséquent, compétent dans les affaires internationales.

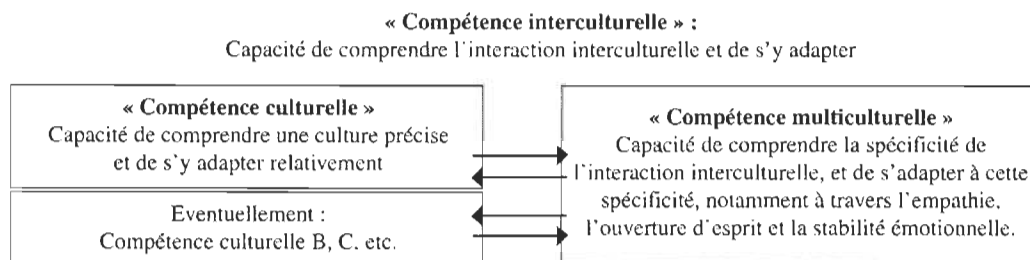


Figure 5. Les deux composantes de la compétence interculturelle

Source : Bartel-Radic, 2009, p. 18.

Emrich (2011), cité dans McCulloch (2014) confirme la multidimensionnalité des compétences interculturelles et propose trois approches de la CI : les modèles de liste, les modèles structurels et les modèles de processus. Le modèle de liste se concentre sur des traits de personnalité. Ainsi, il compte la tolérance à l'ambiguïté, l'ouverture culturelle ou la capacité d'adaptation comme les traits de personnalité caractéristiques de la CI. Le modèle structurel divise la CI en trois types de compétences : les compétences affectives, cognitives et conatives. Pour finir, le modèle par processus définit une communication interculturelle efficace comme une synergie de compétences individuelles : des compétences techniques, sociales et stratégiques (Emrich, 2011, cité dans McCulloch, 2014).

Spitzberg et Changnon (2009) identifient également trois grands modèles de conceptualisation des compétences interculturelles qui se sont imposés dans la littérature contemporaine en sciences de gestion (Bartel-Radic, 2009) : les modèles « compositionnels » qui se focalisent sur la CI d'un individu en se basant sur une liste de

traits, de caractéristiques et d'aptitudes qui vont permettre la réussite d'une interaction (modèle de Deardorff, 2006); les modèles « développementaux » comme une succession d'étapes progressives à travers lesquelles évoluent les compétences atteintes (modèle de Bennett, 1986) et les modèles « co-orientationnels » centrés sur l'interaction même entre deux personnes de culture différente (modèle de Fantini, 1995).

Ainsi, on constate que les compétences interculturelles font l'objet de nombreuses recherches qui tentent de les conceptualiser. Certains modèles se ressemblent mais aucun ne s'est imposé comme modèle de référence. Par suite, comme les définitions ne sont pas uniformes, il reste compliqué de constater ou de mesurer ces compétences. Plusieurs auteurs se sont penchés sur la question et divers instruments de mesure ont été établis. Il n'existe donc pas non plus de techniques qui permettent de mesurer de manière concrète les compétences interculturelles d'un individu. Pourtant, dans le monde des affaires et en gestion des ressources humaines, il semble pertinent de mesurer à quel point un individu sera capable de s'intégrer au sein d'un environnement culturel différent du sien (dans le cas du choix d'un expatrié) ou encore son ouverture envers d'autres cultures s'il doit diriger ou interagir dans une équipe multiculturelle.

Bartel-Radic (2009) conseille aux chercheurs de bien définir le cadre de la recherche et de la mesure des compétences interculturelles en déterminant s'il s'agit des compétences culturelles ou multiculturelles. Dans le cadre de notre travail, il s'agit d'étudier les compétences multiculturelles de la PME dans le but de déterminer si elles ont bien la capacité d'adaptation au développement international de leur entreprise.

2.3.3 La CI, un avantage en entreprise?

« L'interaction sociale, à savoir des échanges porteurs de sens entre individus, suppose que les acteurs aient en commun une même méthode de traiter

l'information. Lorsque l'on rencontre d'autres cultures, ceci a des conséquences dans le domaine des affaires » (Trompenaars et Hampden-Turner, 2010, p. 50).

Le succès du commerce mondial est dépendant de la capacité des États à comprendre les pratiques d'affaires, les coutumes et les valeurs nécessaires pour mener ses affaires au-delà de ses frontières et à travers le monde. Comme le confirment de nombreux auteurs (Barmeyer, 2004; Barmeyer et Davoine, 2012; Chanlat, 1990; Chevrier, 2003; Hammer *et al.*, 2003; Morley et Cerdin, 2010; Sousa *et al.*, 2008; Spitzberg et Changnon, 2009; Washington *et al.*, 2012), une compréhension des différences culturelles ainsi que la détention de compétences en communication interculturelle assisteront les gens d'affaires dans la gestion des différences culturelles. La communication étant liée directement à la culture, l'importance d'apprendre, de comprendre et d'apprécier les différentes pratiques d'affaires devient cruciale pour établir des relations d'affaires et des alliances stratégiques. En vue des bénéfices et des défis de la mondialisation, le développement de compétences interculturelles et le développement d'une sensibilité mondiale sont les instruments du succès du commerce international (Washington *et al.*, 2012).

D'autre part, tel que précisé dans les chapitres précédents, il semble que de nombreux projets d'internationalisation aient échoué par manque de sensibilité culturelle ou à cause d'une mauvaise interprétation de comportement (Ghemawat, 2001; Irrmann, 2006).

L'absence de compétences interculturelles semble donc également avoir des conséquences dans les entreprises. Trimble *et al.* (2009) ont envisagé les conséquences de l'incompétence interculturelle. Ils parlent de coûts émotionnels, psychologiques, physiques, écologiques et économiques liés au manque de compétence interculturelle. Ils partent du principe qu'un certain comportement reflète une compétence ou une incompétence et expliquent en quoi l'incompétence interculturelle peut affecter le bien-être des employés et la performance de l'organisation (Trimble *et al.*, 2009). Selon une

étude tirée de l'industrie japonaise, le manque de compétences interculturelles de la part d'un expatrié mène à la perte de 98 % des parts de marchés de l'entreprise au profit de ses concurrents (Spitzberg et Changnon, 2009). D'une autre étude, conduite auprès de 80 multinationales américaines, il est ressorti que plus de la moitié des entreprises avaient des taux d'échecs des expatriés entre 10 % et 20 %. Dans cette étude, l'échec correspond à l'incapacité de l'expatrié à accomplir ses tâches de façon efficace dans le pays étranger, ce qui a pour conséquence un licenciement ou un retour au pays d'origine (Tung, 1987). Ce genre d'incidents cause non seulement des pertes d'ordre financier mais portent également atteinte à l'image de l'entreprise, ce qui crée des dommages à long terme (Spitzberg et Changnon, 2009).

Selon Chevrier (2012), « il ne s'agit pas, en s'intéressant à l'interculturel, de prédire le succès (ou l'échec) de telle ou telle coopération à l'international; il s'agit de mettre en place des conditions favorables à cette coopération, qui doit s'articuler avec les autres dimensions » (Chevrier, 2012, p. 96). Les CI seraient plutôt une « condition nécessaire, mais pas suffisante » (Bartel-Radic, 2009, p. 2) au bon développement international des entreprises. Elles trouvent leur utilité dans les différentes étapes de l'internationalisation à la fois dans l'identification de nouveaux marchés et dans la création d'une politique de marketing ainsi que pour l'entrée et le développement sur les marchés étrangers; mais aussi lors de la négociation avec des responsables de culture étrangère (Bender, 1996).

Plusieurs études placent les compétences interculturelles au centre de la réussite d'une interaction interculturelle (Adler, 2002; Black, 1990; Hammer *et al.*, 2003). En particulier dans des situations interculturelles (par exemple, dans des équipes multiculturelles), les systèmes de valeurs, de représentations et les styles de travail divergents peuvent donner lieu à des malentendus et des conflits (Barmeyer et Mayrhofer, 2002; Chanlat, 1990; Chevrier, 2003; Dupriez, 2001; D'Iribarne 1998; Graf et Mertesacker, 2010; Trompenaars et Hampden-Turner, 2010; Hofstede, 2010; Mutabazi, 2006; Schneider et Barsoux, 1997). Charoensukmongkol (2015) tente d'établir un lien

entre l'« intelligence culturelle » (*cultural intelligence*, CQ) des dirigeants de PME et la qualité des relations de leur entreprise avec des réseaux étrangers. Il définit l'intelligence culturelle comme la capacité d'un individu à fonctionner de façon efficace avec des cultures étrangères (Earley, 2002 cité dans Charoensukmongkol, 2015). L'auteur trouve alors une relation positive entre l'intelligence culturelle et la qualité des relations qu'entretiennent les PME thaïlandaises avec leur réseau étranger. La qualité de ces relations semble également se refléter positivement sur leurs performances à l'exportation (Charoensukmongkol, 2015). Dans une seconde étude, il découvre que les dirigeants des PME thaïlandaises qui possèdent une intelligence culturelle élevée et des connaissances fines d'une culture étrangère présentent des compétences cruciales pour le succès de l'entreprise à l'international. D'après ces recherches, il semble que l'intelligence culturelle ait un impact positif sur la capacité à acquérir des connaissances internationales et la capacité d'adaptation qui elles-mêmes sont le reflet d'une meilleure performance à l'exportation (Charoensukmongkol, 2016).

Les compétences interculturelles semblent donc bien représenter un avantage en entreprise mais n'est pas systématiquement présente dans celles-ci. Par ailleurs, l'avantage que représentent ces compétences n'est que rarement exposé dans le contexte des PME. Cette lacune de la littérature nous permet d'introduire la question de recherche qui fera l'objet de la section suivante.

2.4 QUESTION DE RECHERCHE

Cette section reprend les éléments importants de la revue de littérature dans le but d'amener la question de recherche.

Les PME semblent à la fois profiter des avantages de la situation économique actuelle (ouverture des frontières, réduction des barrières d'exportation, etc.) et en subir les conséquences (installation d'une concurrence importante venue des pays en

développement). Par conséquent, elles sont de plus en plus nombreuses à s'internationaliser (Pantin, 2006), à se développer sur des marchés étrangers dans un but de croissance ou pour palier le déclin sur leur marché d'origine. Mais elles ne réussissent pas toutes. L'échec de ces projets est important et en partie lié à une mauvaise communication ou une coopération compliquée en raison des différences culturelles.

Les compétences interculturelles représenteraient un atout pour une bonne coopération internationale et donc, pour le développement international des entreprises. Cela a été mis en avant dans de nombreuses études mais principalement auprès de grandes entreprises ou multinationales. Il serait alors pertinent de savoir si ces compétences représentent également un atout pour le développement international des PME. Si cela était le cas, alors il serait judicieux et nécessaire de tenir compte de cette compétence clé lors du recrutement de personnel devant interagir avec les partenaires sur les marchés étrangers ou développer des programmes d'aides et de soutien au développement d'une sensibilité interculturelle ou de compétences interculturelles auprès des PME afin d'éviter les échecs dû aux différences culturelles.

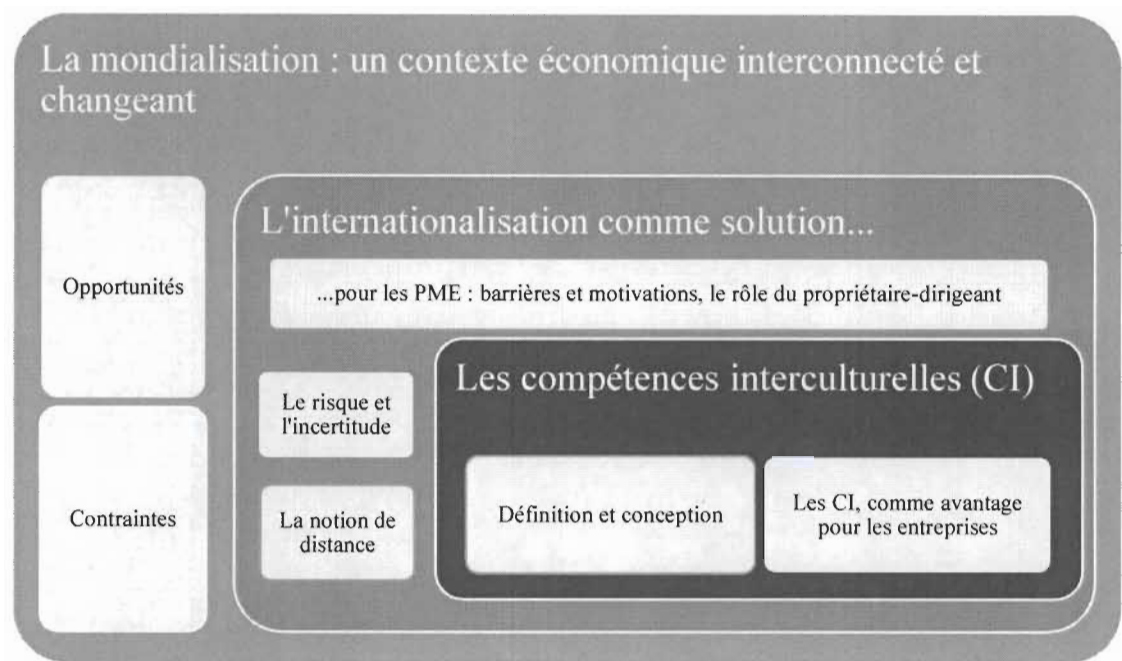


Figure 6. Modèle de recherche : l'influence des compétences interculturelles sur le développement des PME à l'international

Ceci nous amène à la question de recherche suivante :

Les compétences interculturelles favorisent-elles le développement international des PME?

Au chapitre suivant, nous allons décrire le cadre conceptuel de notre recherche ainsi que la méthodologie utilisée pour répondre à la question de recherche.

CHAPITRE 3 – CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE

Le présent chapitre se compose tout d'abord du cadre conceptuel de l'étude et explique, par la suite, la méthodologie utilisée pour traiter le sujet de recherche.

3.1 CADRE CONCEPTUEL

Dans le but de répondre à la question de recherche, il convient de rappeler les composantes du cadre conceptuel de la recherche.

La revue de littérature qui précède visait à démontrer plusieurs choses. Dans un premier temps, que les PME se trouvaient dans un environnement économique interconnecté, mondialisé et en constant changement. Les opportunités que cela offre aux PME ne s'équilibrent pas nécessairement aux contraintes et aux désavantages qu'apporte la mondialisation. Certaines PME optent donc pour l'internationalisation comme réponse ou adaptation à l'environnement. L'internationalisation demande une flexibilité de la part des PME qui doivent faire face à une distance culturelle à laquelle elles ne sont pas habituées mais qui s'avère être un réel frein à leurs activités. Ainsi, la littérature reconnaît les compétences interculturelles comme un atout au développement international (Bartel-Radic, 2014; Elo *et al.*, 2015; Hajro et Pudelko, 2010; Morley et Cerdin, 2010; Washington *et al.*, 2012). Cependant, l'importance des compétences interculturelles a été identifiée auprès de grandes entreprises ou de grands groupes et elle a été très peu étudiée dans le contexte du développement international des PME.

L'objectif de ce mémoire est de déterminer si les compétences interculturelles favorisent la performance à l'international des PME. On caractérise la performance à l'internationale par deux variables : le degré d'internationalisation et la distance culturelle de l'internationalisation avec le Québec. Pour cela, on prend en compte à la fois les compétences interculturelles du propriétaire-dirigeant et de l'équipe de direction.

Ainsi, on peut supposer que plus le dirigeant ou l'équipe de direction sont compétents interculturellement, plus l'entreprise sera apte à s'internationaliser de façon plus importante et aussi plus complexe.

De la même manière, on peut supposer que des dirigeants ou une équipe de direction compétente sur le plan interculturel percevraient la distance culturelle différemment de ceux ne possédant pas ces compétences. Ils auraient donc moins de difficulté à coopérer avec des personnes de culture étrangère et donc moins de difficulté à se développer dans des pays culturellement plus distants que lorsque les dirigeants ou les équipes de direction ne possèdent pas ces compétences.

Ainsi, on suppose que les compétences interculturelles favorisent l'internationalisation et influencent de manière positive le développement international des PME. Le modèle de recherche est représenté graphiquement dans la figure suivante.

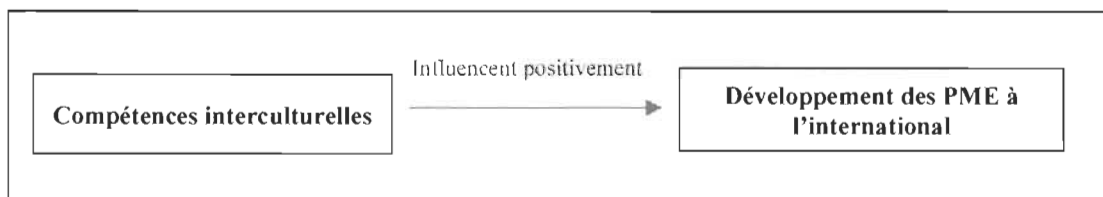


Figure 7. Modèle de recherche : l'influence des compétences interculturelles sur le développement des PME à l'international

La section suivante exposera la méthodologie qui va permettre de répondre à la question de recherche.

3.2 MÉTHODOLOGIE

La présente section discutera de la base de données utilisée dans cette recherche ainsi que les conditions dans lesquelles les données ont été récoltées. Suivront une définition des variables et la description de la méthode d'analyse de données.

3.2.1 Collecte de données

La base de données utilisée pour cette étude provient d'une enquête réalisée par St-Pierre, Raymond, Laurin et Uwizeyemungu à l'Institut de Recherche sur les PME en décembre 2011 (St-Pierre *et al.*, 2012). Cette enquête visait à comprendre les comportements des PME manufacturières québécoises face à la mondialisation et à mesurer l'internationalisation de leurs activités. Dans ce but, elle tient compte non seulement des modes d'internationalisation plus « classiques » comme l'exportation et l'importation mais également des activités de partage d'information, de collaboration, la sous-traitance internationale, l'établissement d'une filiale à l'étranger ou encore l'investissement direct à l'étranger. L'étude révèle également des informations sur le profil et l'orientation internationale et entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant ainsi que certaines compétences de son personnel. Ces informations vont permettre une comparaison et un rapprochement entre le profil du dirigeant ou de l'équipe dirigeante et le développement de l'entreprise à l'international.

Les données ont été collectées via une enquête téléphonique réalisée par une firme de sondage auprès de 600 PME manufacturières (différents domaines de fabrication) au Québec entre les mois de mai 2010 et février 2011. Le questionnaire d'enquête a été développé à partir d'une recension de la littérature. La littérature sur les comportements des PME à l'international étant relativement peu développée, l'information a été complétée par des entrevues et des forums de discussion. Par la suite, le questionnaire a été prétesté auprès de chefs de PME pour en assurer la validité et la cohérence. Le questionnaire final a été envoyé à 3 000 PME de la base de données du répertoire Scott et du Centre de recherche industriel du Québec (ICRIQ). Selon les critères de l'Union Européenne, une PME n'emploie pas plus de 250 personnes, ce qui exclut 12 PME de l'enquête. L'échantillon final pour notre étude se compose donc de 588 PME manufacturières québécoises.

3.2.2 Échantillon

Les données de l'enquête révèlent le type d'activité internationale pratiquées par les PME de l'échantillon. Sur 588 PME interrogées, près de la moitié exportent ou importent. Ainsi, 50,8 % importent des intrants, 46,9 % importent des équipements, 52 % exportent. La sous-traitance n'est pratiquée que par 16,8 % de l'échantillon tandis que les IDE, les collaborations et les filiales ne représentent qu'une petite part de l'échantillon. Ces résultats ne sont pas surprenants et reflètent ce que dit la littérature sur les modes d'internationalisation chez les PME.

Tableau 10. Répartition des PME selon le mode d'internationalisation qu'elles pratiquent

Mode d'internationalisation	Pourcentage
Importation d'équipement	46,9
Importation d'intrants	50,8
Exportation	52,0
Sous-traitance	16,8
IDE	6,1
Collaborations	4,8
Filiale	6,1

Par ailleurs, dans le but de mieux cerner l'échantillon, on peut identifier le profil international du dirigeant et de l'équipe de direction. Le tableau suivant résume alors le nombre et le pourcentage de dirigeants et des membres de l'équipe de direction ayant une des cinq compétences internationales ou interculturelles testées dans l'étude.

Tableau 11. Profil international du dirigeant et de l'équipe de direction de l'échantillon

Expérience internationale	Dirigeant seulement		Un ou des membres de l'équipe de direction		Dirigeant ET un ou des membres de l'équipe de direction	
	N	%	N	%	N	%
Avoir étudié à l'étranger	35	5,9	62	10,5	45	7,7
Avoir vécu à l'étranger	64	10,9	70	11,9	55	9,3
Parler plusieurs langues	66	11,2	64	10,9	280	47,6
Voyager souvent à l'étranger	118	28,6	52	8,8	217	36,9
Côtoyer souvent des gens d'autres cultures	95	16,15	43	7,3	250	43,9

On peut constater que les compétences les plus représentées sont le fait de parler plusieurs langues, de voyager souvent à l'étranger et de côtoyer souvent des gens d'autres cultures. Par ailleurs, ce sont souvent à la fois le dirigeant et l'équipe de direction qui possèdent ces compétences. De plus, les propriétaires-dirigeants de l'échantillon voyagent le plus souvent à l'étranger et côtoient également plus souvent des gens d'autres cultures. On reconnaît par ailleurs que les propriétaires-dirigeants s'entourent d'une équipe de direction polyglotte qui possède déjà une expérience internationale en ayant vécu ou étudié à l'étranger.

L'enquête nous permet d'identifier quel type de stratégies les PME utilisent lorsqu'elles exportent. On peut constater, grâce au tableau suivant, que parmi les exportateurs, une grande partie de leur activité se fait selon les opportunités du marché. Cependant, 35,3 % prennent l'initiative et recherchent eux-mêmes les opportunités. Nous avons donc à faire à un échantillon poursuivant une stratégie proactive selon les critères de Julien (1997).

Tableau 12. Répartition de l'échantillon selon les types de stratégies empruntées par les PME

Stratégies à l'exportation	N	%
Vos exportations se font par des commandes non sollicitées de votre part.	152	24,8
Vos exportations se font selon les opportunités du marché.	245	39,9
Vos exportations se font à partir de votre propre initiative.	217	35,3

Après avoir présenté sommairement l'échantillon, il convient d'expliquer les différentes variables qui constituent notre recherche.

3.2.3 Variables

Le but de la présente étude est de découvrir si les compétences interculturelles (des dirigeants et/ou de l'équipe de direction) favorisent le développement international des PME. Plus précisément, il s'agit de déterminer si les compétences interculturelles favorisent un degré d'internationalisation plus important ou encore le développement vers des destinations culturellement plus distantes du Québec. Il convient, dans un premier temps, de définir les variables indépendante et dépendante.

3.2.3.1 Les compétences interculturelles

Sur le plan opérationnel, la variable indépendante correspond aux compétences interculturelles. Elles sont complexes et difficiles à déterminer dans leur ensemble. La présente étude évalue les compétences interculturelles selon cinq critères : la maîtrise de plusieurs langues, le fait d'avoir étudié à l'étranger, le fait d'avoir vécu à l'étranger, le fait de voyager souvent à l'étranger et le fait de côtoyer régulièrement des personnes d'autres cultures. Ces critères sont des composantes de la compétence interculturelle. Le tableau 13 reprend les cinq critères, les auteurs qui les incluent dans les compétences interculturelles

et la question correspondante dans le questionnaire de l'enquête. Il est à noter que le contenu des mesures de la CI est de nature substitutive.

Tableau 13. Composantes de la compétence interculturelle étudiées et la question correspondante dans le questionnaire

Composantes de la compétence interculturelle retenues	Référence aux compétences interculturelles	Question posée au dirigeant
Maîtriser plusieurs langues	Dow, 2008; Hutchinson, Alexander, Quinn et Doherty, 2007; Irrmann, 2006; Leung, Ang et Tan, 2014; Sousa <i>et al.</i> , 2008; Stoian, Rialp et Rialp, 2011.	Est-ce que vous ou les membres de votre équipe de direction avez eu les expériences suivantes avec d'autres cultures que la culture canadienne : parler plusieurs langues?
Avoir étudié à l'étranger	Arasaratnam et Doerfel, 2005; Hutchinson <i>et al.</i> , 2007; Leung <i>et al.</i> , 2014.	Est-ce que vous ou les membres de votre équipe de direction avez eu les expériences suivantes avec d'autres cultures que la culture canadienne : avoir étudié à l'étranger?
Voyager souvent à l'étranger	Arasaratnam et Doerfel, 2005; Leung <i>et al.</i> , 2014.	Est-ce que vous ou les membres de votre équipe de direction avez eu les expériences suivantes avec d'autres cultures que la culture canadienne : voyager souvent à l'étranger?
Avoir vécu à l'étranger	Charoensukmongkol, 2016; Hofstede, 1994; Hutchinson <i>et al.</i> , 2007; Leung <i>et al.</i> , 2014.	Est-ce que vous ou les membres de votre équipe de direction avez eu les expériences suivantes avec d'autres cultures que la culture canadienne : avoir vécu à l'étranger?
Côtoyer souvent des personnes d'autres cultures	Freeman et Cavusgil, 2007; Griffith, 2002; Hutchinson <i>et al.</i> , 2007; Leung <i>et al.</i> , 2014; Nummela, Saarenketo et Puimalainen, 2004.	Est-ce que vous ou les membres de votre équipe de direction avez eu les expériences suivantes avec d'autres cultures que la culture canadienne : côtoyer souvent des gens d'autres cultures?

Les répondants devaient répondre par « Vous », « Un ou des membres de l'équipe de direction », « Les deux », « Non » ou encore « Ne sait pas ».

3.2.3.2 Le développement international de la PME, variable dépendante

Le développement international de la PME est ici caractérisé par le degré d'internationalisation et les destinations des projets d'internationalisation. Ainsi, comme

le laisse entendre la recension des travaux antérieurs, on peut supposer que lorsqu'une PME, à travers son dirigeant ou son équipe de direction, possède des compétences interculturelles, son degré d'internationalisation serait plus important. Les modes d'internationalisation étudiés sont l'importation d'intrants, l'importation d'équipements, l'exportation, la sous-traitance, les IDE, la collaboration et la possession d'une filiale à l'étranger. On peut classer ces formes d'internationalisation selon le niveau de compétences communicationnel et interculturel qu'elles nécessitent. Irrmann (2006) reprend les travaux de Luostarinen et Welch et classe les formes d'internationalisation selon leur besoin en compétences interculturelles.

- Le premier niveau de compétence est le plus basique et exprime la capacité à décoder un message écrit ou parlé. Il permet à l'individu de comprendre l'essentiel d'un entretien téléphonique.
- Le deuxième niveau permet davantage de converser et négocier. L'individu possède un niveau de compétence minimal pour bien se débrouiller dans la vente.
- Le troisième niveau de compétence permet d'influencer, de motiver et de gérer à la fois une commande mais également une équipe multiethnique.

Irrmann (2006) place les activités d'importation et d'exportation parmi celles qui nécessitent le moins de compétences. Puis, la sous-traitance viendrait en deuxième lieu alors que les IDE, collaborations et gestion d'une filiale requièrent des compétences plus importantes étant donné l'intensité des échanges et discussions nécessaires entre les partenaires. On peut graduer les différentes formes d'internationalisation sur une échelle constituée de trois groupes représentant les trois degrés d'internationalisation (Irrmann, 2006).



Figure 8. Classement des formes d'internationalisation étudiées selon leur degré d'internationalisation

De plus, comme évoqué précédemment dans la recension de la littérature, la distance culturelle est vue comme une barrière pour l'internationalisation des entreprises. On peut toutefois supposer que les compétences interculturelles réduiraient cette distance. Ainsi, si le dirigeant ou l'équipe de direction sont compétents interculturellement alors leur PME aurait les capacités de s'internationaliser vers des pays culturellement plus éloignés. On peut alors supposer que l'expérience internationale et les compétences interculturelles du propriétaire dirigeant et/ou de son équipe de direction permettraient de surmonter la barrière culturelle et favoriseraient le développement international de la PME.

3.2.4 Méthode d'analyse

Les informations de la base de données de l'enquête ont été analysées à l'aide du logiciel statistique SPSS selon plusieurs critères. Dans un premier temps, il s'agit de croiser une CI (par exemple, maîtrise de plusieurs langues, fréquents voyages à l'étranger, etc.) avec un mode d'internationalisation (import, export, IDE, etc.) pour déterminer combien de sujets possèdent à la fois la compétence et pratiquent le mode d'internationalisation étudié. Le but étant de déterminer si la compétence testée influence le mode d'internationalisation. Puis, dans un deuxième temps, pour quatre des modes d'internationalisation (l'importation d'intrants, l'importation d'équipements,

l'exportation et la sous-traitance), il s'agit de déterminer si cette compétence influençait la destination des activités. En d'autres termes, on cherche à déterminer si la présence de compétences interculturelles (chez le dirigeant et/ou l'équipe de direction) favorise l'internationalisation vers des zones plus distantes du Québec.

Les résultats de l'étude seront présentés et discutés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 4 – RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre a pour objectif de décrire les résultats obtenus et de les analyser pour tirer les conclusions de cette étude. Les résultats seront décomposés en deux parties : la première analysera l'influence de la présence de compétences interculturelles sur le degré d'internationalisation et la seconde traitera de l'influence des compétences interculturelles sur la distance culturelle entre le Québec et le pays d'implantation ou d'origine de l'internationalisation.

4.1 RÉSULTATS

4.1.1 L'influence des compétences interculturelles sur le degré d'internationalisation des PME

Dans cette section, les différents modes d'internationalisation (divisés en trois niveaux d'internationalisation) ont été croisés avec les cinq compétences représentant les compétences interculturelles. Ainsi, on a pu établir le nombre de PME qui possèdent une des cinq compétences et qui s'internationalisent (ou non) selon les trois niveaux. On peut alors déterminer si ces compétences favorisent un degré d'internationalisation plus élevé. Les résultats permettront également de déterminer qui (le dirigeant ou l'équipe ou les deux) influence davantage le degré d'internationalisation.

Pour confirmer que les différences observées sont significatives, le texte de Khi-carré a été utilisé alors que l'indice de Chi2 (p) indique la significativité des résultats.

4.1.1.1 1^{er} niveau d'internationalisation (importations d'équipements, importations d'intrants et exportations)

Les résultats globaux présentés au tableau 14 montrent que, sauf pour l'importation d'équipements, les deux premiers éléments des compétences interculturelles semblent favoriser l'internationalisation des PME. Le test du Chi2 confirme les différences significatives dans la répartition des compétences et des individus selon les formes d'internationalisation.

Pour les activités d'importation, le fait d'avoir vécu ou étudié à **l'étranger semble avoir une forte influence sur** l'activité internationale.

On constate également que, par comparaison, le pourcentage de dirigeants ayant vécu ou étudié à l'étranger est toujours plus important chez les importateurs et exportateurs que chez les non-importateurs et non-exportateurs. De plus, c'est l'expérience de l'équipe de direction qui marque la plus grande différence plutôt que le propriétaire dirigeant seul.

Étrangement, lorsque les deux (dirigeants et équipe de direction) possèdent ces compétences, les taux d'engagement international ne sont pas nécessairement plus élevés chez les entreprises. La faible fréquence relative de ces situations (moins de 10 % des entreprises ne demande pas d'autres commentaires.

Tableau 14. Résultats du croisement entre les modes d'internationalisation du premier niveau et les compétences « avoir vécu à l'étranger » et « avoir étudié à l'étranger ».

	Importation d'équipements				Importation d'intrants				Exportations			
	non importateur		importateur		non importateur		importateur		non exportateur		exportateur	
Avoir étudié à l'étranger	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
aucun	245	78,8	199	72,4	235	81,3	211	70,6	231	81,9	215	70,3
dirigeant	18	5,8	17	6,2	14	4,8	21	7,0	12	4,3	23	7,5
équipe de direction	23	7,4	39	14,2	19	6,6	43	14,4	17	6,0	45	14,7
les deux	25	8,0	20	7,3	21	7,3	24	8,0	22	7,8	23	7,5
total N	311	100,0	275	100,0	289	100,0	299	100,0	282	100,0	306	100,0
test Chi2 (p)	0,063				0,007				0,001			
	non importateur		importateur		non importateur		importateur		non exportateur		exportateur	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Avoir vécu à l'étranger												
aucun	221	71,1	176	64,0	217	75,1	182	60,9	218	77,3	181	59,2
dirigeant	33	10,6	31	11,3	26	9,0	38	12,7	23	8,2	41	13,4
équipe de direction	25	8,0	45	16,4	22	7,6	48	16,1	18	6,4	52	17,0
les deux	32	10,3	23	8,4	24	8,3	31	10,4	23	8,2	32	10,5
total N	311	100,0	275	100,0	289	100,0	299	100,0	282	100,0	306	100,0
test Chi2 (p)	0,017				0,001				0,000			

Les trois critères suivants (maîtriser plusieurs langues, voyager souvent à l'étranger et côtoyer des gens d'autres cultures) influencent également les activités d'importation et d'exportation. En effet, lorsque ces compétences sont absentes, la part de PME exportatrice ou importatrice est plus faible (entre 18,4 % et 31 %). Ce faible pourcentage suggère que le fait de maîtriser plusieurs langues, de voyager souvent à l'étranger ou de côtoyer des gens de cultures différentes favorise les activités d'import et d'export.

Par ailleurs, pour ces trois variables, on remarque que lorsque l'équipe de direction ET le dirigeant (ligne « les deux ») possèdent la compétence, le pourcentage est systématiquement plus élevé (au moins 10 points d'écart) chez les importateurs et les exportateurs que chez les non-importateurs et non-exportateurs. Cet écart laisse penser que ces trois compétences favorisent l'internationalisation (import et export) si elle est présente chez une part importante des preneurs de décision (dirigeant et équipe

dirigeante). Les trois compétences étudiées ci-dessus semblent donc bien favoriser les activités d'import et d'export. Ces compétences semblent particulièrement significatives lorsque beaucoup de décideurs les possèdent.

En revanche, lorsque ces compétences ne sont présentes que chez le dirigeant ou que chez l'équipe de direction, le pourcentage n'est pas nécessairement plus élevé chez les importateurs ou exportateurs. Ainsi, il semble que le fait de parler plusieurs langues, de voyager souvent à l'étranger ou de côtoyer souvent des gens d'autres cultures favorise l'internationalisation lorsque plusieurs membres sont concernés par ces compétences.

On note que les compétences linguistiques sont relativement comparables entre le propriétaire-dirigeant et son équipe pour les activités d'importation, mais plus importantes chez les membres de la direction pour l'exportation, ce qui peut s'expliquer par la présence de personnel commercial qui doit interagir plus directement avec les clients. D'ailleurs, l'écart entre le pourcentage de propriétaires-dirigeants et de membres de son équipe qui voyagent à l'étranger s'amenuise significativement pour les activités d'exportation.

Tableau 15. Résultats du croisement entre les modes d'internationalisation de premier niveau et les compétences « Parler plusieurs langues » et « Voyager souvent à l'étranger » et « côtoyer des gens d'autres cultures »

	Importation d'équipements				Importation d'intrants				Exportations			
	non importateur		importateur		non importateur		importateur		non exportateur		exportateur	
Parler plusieurs langues	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
aucun	107	34,5	66	24,2	115	40,1	60	20,1	119	42,5	56	18,4
dirigeant seulement	39	12,6	27	9,9	33	11,5	33	11,1	38	13,6	28	9,2
équipe de direction	36	11,6	28	10,3	26	9,1	38	12,8	26	9,3	38	12,5
les deux	128	41,3	152	55,7	113	39,4	167	56,0	97	34,6	183	60,0
total N	310	100,0	273	100,0	287	100,0	298	100,0	280	100,0	305	100,0
test Chi2 (p)	0,005				0,000				0,000			

Tableau 15. Résultats du croisement entre les modes d'internationalisation de premier niveau et les compétences « Parler plusieurs langues » et « Voyager souvent à l'étranger » et « côtoyer des gens d'autres cultures » (suite)

	Importation d'équipements				Importation d'intrants				Exportations			
	non importateur		importateur		non importateur		importateur		non exportateur		exportateur	
Voyager souvent à l'étranger	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
aucun	111	35,9	85	31,0	126	43,8	72	24,2	126	44,8	72	23,7
dirigeant seulement	61	19,7	57	20,8	53	18,4	65	21,9	61	21,7	57	18,8
équipe de direction	29	9,4	23	8,4	24	8,3	28	9,4	16	5,7	36	11,8
les deux	108	35,0	109	39,8	85	29,5	132	44,4	78	27,8	139	45,7
total <i>N</i>	309	100,0	274	100,0	288	100,0	297	100,0	281	100,0	304	100,0
test Chi2 (<i>p</i>)	0,534				0,000				0,000			
	non importateur		importateur		non importateur		importateur		non exportateur		exportateur	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Côtoyer des gens d'autres cultures												
aucun	119	38,5	76	27,8	128	44,6	68	22,9	124	44,3	72	23,7
dirigeant seulement	50	16,2	45	16,5	47	16,4	48	16,2	49	17,5	46	15,1
équipe de direction	22	7,1	21	7,7	18	6,3	25	8,4	17	6,1	26	8,6
les deux	118	38,2	131	48,0	94	32,8	156	52,5	90	32,1	160	52,6
total <i>N</i>	309	100,0	273	100,0	287	100,0	297	100,0	280	100,0	304	100,0
test Chi2 (<i>p</i>)	0,041				0,000				0,000			

4.1.1.2 2^e niveau d'internationalisation : la sous-traitance

Il est à noter que la sous-traitance n'est pratiquée que par 99 PME (16,8 %) sur l'ensemble de l'échantillon.

Les résultats révèlent que le fait d'avoir étudié ou vécu à l'étranger semble être une compétence significative à la pratique de la sous-traitance étant donné que respectivement 60,6 % et 49,5 % des PME qui n'ont pas étudié ou vécu à l'étranger pratiquent la sous-traitance. En revanche, une part systématiquement plus importante de dirigeants ou d'équipes de direction ou les deux a étudié ou vécu à l'étranger chez les PME sous-traitantes que dans le reste de l'échantillon. Ainsi, on peut en déduire que ces expériences (vivre et étudier) favorisent dans une moindre mesure le développement international des PME de niveau 2 de l'échantillon.

Tableau 16. Résultats du croisement entre la sous-traitance (deuxième niveau) et les compétences « avoir vécu à l'étranger » et « avoir étudié à l'étranger »

Sous-traitance				
	Non sous-traitant		Sous-traitant	
Avoir étudié à l'étranger	N	%	N	%
aucun	385	78,9	60	60,6
dirigeant	24	4,9	11	11,1
équipe de direction	43	8,8	19	19,2
les deux	36	7,4	9	9,1
total N	488	100,0	99	100,0
test Chi2 (p)	0,001			
	Non sous-traitant		Sous-traitant	
Avoir vécu à l'étranger	N	%	N	%
aucun	349	71,5	49	49,5
dirigeant	51	10,5	13	13,1
équipe de direction	47	9,6	23	23,2
les deux	41	8,4	14	14,1
total N	488	100,0	99	100,0
test Chi2 (p)	0,000			

Les trois autres compétences semblent plus pertinentes à la sous-traitance car lorsque les PME ne possèdent pas ces compétences, elles sont seulement entre 15,2 % et 18,4 % à sous-traiter. Le fait de parler plusieurs langues, de voyager souvent à l'étranger et de côtoyer souvent des personnes de culture étrangère semble donc être des compétences favorables à la sous-traitance internationale puisqu'une grande majorité des sous-traitants les possède.

Par ailleurs, lorsque l'équipe de direction ou encore le dirigeant ET le dirigeant (les deux) possèdent la compétence, ils osent davantage se lancer dans un projet de sous-traitance. Paradoxalement, lorsque les compétences ne sont attribuées qu'au dirigeant, la part de sous-traitants est moins importante que la part de non sous-traitants. Vu l'importance des interrelations entre le personnel du sous-traitant et celui de la firme québécoise lorsqu'il s'agit d'activités de production, et que ces échanges impliquent

rarement le propriétaire-dirigeant mais plus souvent les directeurs commercial et de production, ces résultats ne sont pas étonnants.

Ainsi, on peut dire que, dans l'ensemble, le fait de maîtriser plusieurs langues, de voyager souvent à l'étranger et de côtoyer des gens de culture différente favorise la sous-traitance internationale. En outre, ces résultats permettent de nuancer le rôle central du propriétaire-dirigeant pour cette activité.

Tableau 17. Résultats du croisement entre la sous-traitance et les compétences « Parler plusieurs langues » et « Voyager souvent à l'étranger » et « Côtoyer des gens d'autres cultures »

Sous-traitance				
	Non sous-traitant		Sous-traitant	
Parler plusieurs langues	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
aucun	160	33,0	15	15,2
dirigeant seulement	62	12,8	4	4,0
équipe de direction	49	10,1	15	15,2
les deux	214	44,1	65	65,7
total <i>N</i>	485	100,0	99	100,0
test Chi2 (<i>p</i>)	0,000			
	Non sous-traitant		Sous-traitant	
Voyager souvent à l'étranger	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
aucun	180	37,0	18	18,4
dirigeant seulement	97	20,0	21	21,4
équipe de direction seulement	40	8,2	12	12,2
les deux	169	34,8	47	48,0
total <i>N</i>	486	100,0	98	100,0
test Chi2 (<i>p</i>)	0,003			

Tableau 17. Résultats du croisement entre la sous-traitance et les compétences « Parler plusieurs langues » et « Voyager souvent à l'étranger » et « Côtayer des gens d'autres cultures » (suite)

	Sous-traitance			
	Non sous-traitant		Sous-traitant	
Côtayer des gens autres cultures	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
aucun	181	37,3	15	15,3
dirigeant seulement	82	16,9	13	13,3
équipe de direction	37	7,6	6	6,1
les deux	185	38,1	64	65,3
total <i>N</i>	485	100,0	98	100,0
test Chi2 (<i>p</i>)	0,000			

4.1.1.3 3^e niveau d'internationalisation : les IDE, les collaborations et les filiales à l'étranger

Le troisième niveau d'internationalisation est pratiqué par une part moins importante des PME de l'échantillon (6,1 % pour les IDE, 4,8 % pour les collaborations et 6 % pour les filiales à l'étranger) que les formes d'internationalisation des niveaux 1 et 2.

On observe également que les différences entre les PME internationalisées et les PME nationales sont plus marquantes lorsque l'équipe de direction ou l'équipe de direction ET le dirigeant ont vécu ou étudié à l'étranger. C'est-à-dire que le pourcentage de PME présentes à l'international (IDE, collaboration et filiales) et pour lesquelles l'équipe de direction ou l'équipe de direction ET le dirigeant ont étudié ou vécu à l'étranger est très nettement supérieur que lorsqu'elles ne possèdent pas la compétence. Ainsi, on peut en déduire que ces expériences à l'étranger (vivre ou étudier) favorisent fortement leur développement international de niveau 3 (IDE, collaborations et filiales à l'étranger).

Tableau 18. Résultats du croisement entre les modes d'internationalisation de troisième niveau avec les compétences « Avoir étudié à l'étranger » et « Avoir vécu à l'étranger »

	IDE				Filiales à l'étranger				Collaborations			
	non		oui		non		oui		non		oui	
Avoir étudié à l'étranger	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
aucun	425	77,0	21	58,3	426	77,2	20	55,6	392	78,1	50	61,7
dirigeant	32	5,8	3	8,3	32	5,8	3	8,3	28	5,6	7	8,6
équipe de direction	53	9,6	9	25,0	52	9,4	10	27,8	48	9,6	13	16,0
les deux	42	7,6	3	8,3	42	7,6	3	8,3	34	6,8	11	13,6
total N	552	100,0	36	100,0	552	100,0	36	100,0	502	100,0	81	100,0
test Chi2 (p)	0,023				0,004				0,014			
	non		oui		non		oui		non		oui	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
aucun	380	68,8	19	52,8	381	69,0	18	50,0	358	71,3	37	45,7
dirigeant	60	10,9	4	11,1	61	11,1	3	8,3	52	10,4	12	14,8
équipe de direction	60	10,9	10	27,8	59	10,7	11	30,6	51	10,2	18	22,2
les deux	52	9,4	3	8,3	51	9,2	4	11,1	41	8,2	14	17,3
total N	552	100,0	36	100,0	552	100,0	36	100,0	502	100,0	81	100,0
test Chi2 (p)	0,024				0,004				0,000			

Le fait de maîtriser plusieurs langues semble être une compétence importante pour ces trois modes d'internationalisation car dans 86,1 % (IDE), 91,2 % (collaborations) et 86,1 % (filiales à l'étranger) des cas, soit le dirigeant, soit l'équipe de direction, soit les deux maîtrisent plusieurs langues et font des IDE, des collaborations ou possèdent des filiales à l'étranger. Plus précisément, c'est lorsque l'équipe de direction seulement ou l'équipe de direction ET le dirigeant maîtrisent plusieurs langues que les résultats sont les plus significatifs. En effet, on constate une différence plus importante entre les PME internationalisées (selon le niveau 3) et les PME non internationalisées lorsque l'équipe de direction seule ou l'équipe de direction ET le dirigeant maîtrisent plusieurs langues. Ainsi, on peut dire que le fait de maîtriser plusieurs langues favorise l'internationalisation de troisième niveau des PME.

Tableau 19. Résultats du croisement entre les modes d'internationalisation de troisième niveau et la compétence « Parler plusieurs langues »

	IDE				Filiales à l'étranger				Collaborations			
	non		oui		non		oui		non		oui	
Parler plusieurs langues	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
aucun	170	31,0	5	13,9	170	31,0	5	13,9	165	33,0	7	8,8
dirigeant seulement	62	11,3	4	11,1	62	11,3	4	11,1	59	11,8	7	8,8
équipe de direction	58	10,6	6	16,7	58	10,6	6	16,7	55	11,0	9	11,3
les deux	259	47,2	21	58,3	259	47,2	21	58,3	221	44,2	57	71,3
total <i>N</i>	549	100,0	36	100,0	549	100,0	36	100,0	500	100,0	80	100,0
test Chi2 (<i>p</i>)	0,15				0,15				0,000			

Le fait de voyager souvent à l'étranger est une variable très présente chez les PME qui font des IDE, des collaborations ou possèdent des filiales à l'étranger. En effet, 97,2 % (IDE), 84,8 % (collaborations) et 94,4 % (filiales à l'étranger) des PME internationalisées au niveau 3 de l'échantillon ont un dirigeant, une équipe de direction ou les deux qui voyagent souvent à l'étranger. Les pourcentages sont particulièrement élevés lorsque ce sont les deux (dirigeant et l'équipe de direction) qui voyagent souvent à l'étranger. C'est-à-dire qu'une part importante des PME internationalisées au niveau 3 a un dirigeant et une équipe de direction qui voyagent souvent à l'étranger. Ainsi, on peut en déduire que cette compétence, lorsqu'elle est fortement présente au sein du groupe de direction (dirigeant plus équipe de direction) favorise son internationalisation au troisième niveau.

Tableau 20. Résultats du croisement entre les modes d'internationalisation de troisième niveau et la compétence « Voyager souvent à l'étranger »

	IDE				Filiales à l'étranger				Collaborations			
	non		oui		non		oui		non		oui	
Voyager souvent à l'étranger	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
aucun	197	35,9	1	2,8	196	35,7	2	5,6	184	36,7	12	15,2
dirigeant seulement	110	20,0	8	22,2	110	20,0	8	22,2	104	20,8	13	16,5
équipe de direction	48	8,7	4	11,1	49	8,9	3	8,3	45	9,0	7	8,9
les deux	194	35,3	23	63,9	194	35,3	23	63,9	168	33,5	47	59,5
total <i>N</i>	549	100,0	36	100,0	549	100,0	36	100,0	501	100,0	79	100,0
test Chi2 (<i>p</i>)	0,000				0,001				0,000			

La dernière variable « côtoyer des gens de culture différente » semble également très présente dans les PME internationalisées de niveau trois. 88,9 % des PME de l'échantillon faisant des IDE, 89,3 % des PME de l'échantillon faisant des collaborations et 88,9 % des PME possédant des filiales à l'étranger ont au moins le dirigeant, l'équipe de direction ou encore les deux qui côtoient souvent des gens d'autres cultures. De plus, le pourcentage de PME internationalisées (IDE, collaborations et filiales) dont l'équipe de direction seulement ou le dirigeant plus l'équipe de direction côtoient souvent des personnes d'autres cultures est systématiquement supérieur aux pourcentages chez les PME non internationalisées (IDE, collaborations et filiales). Cette différence suggère que le fait de côtoyer souvent des gens d'autres cultures favorise le développement international sous forme d'IDE, de collaborations et de filiales.

Tableau 21. Résultats du croisement entre les modes d'internationalisation de troisième niveau et la compétence « Côtoyer des gens d'autres cultures »

	IDE				Filiales à l'étranger				Collaborations			
	non		oui		non		oui		non		oui	
Côtoyer des gens d'autres cultures	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
aucun	192	35,0	4	11,1	192	35,0	4	11,1	179	35,9	14	17,5
dirigeant seulement	90	16,4	5	13,9	91	16,6	4	11,1	85	17,0	9	11,3
équipe de direction	40	7,3	3	8,3	42	7,7	1	2,8	38	7,6	5	6,3
les deux	226	41,2	24	66,7	223	40,7	27	75,0	197	39,5	52	65,0
total <i>N</i>	548	100,0	36	100,0	548	100,0	36	100,0	499	100,0	80	100,0
test Chi2 (<i>p</i>)	0,011				0,001				0,000			

4.1.2 L'influence des compétences interculturelles sur la distance culturelle entre les pays d'origine et le pays d'implantation

La base de données nous permet d'étudier l'influence des compétences interculturelles sur la distance culturelle (avec le Québec) des activités selon quatre des modes d'internationalisation : l'importation d'équipements, l'importation d'intrants, l'exportation et la sous-traitance. Pour chacun de ces types d'internationalisation, on dispose de la provenance des importations ou de la destination des exportations et de la sous-traitance. Les informations ont été obtenues par zone géographiques qui sont les suivantes : États-Unis, Mexique, Europe et le reste du monde (comprenant l'Asie, l'Afrique, l'Amérique latine excepté le Mexique). On considère que les États-Unis sont la zone culturellement la plus proche des PME québécoises. L'Europe et le Mexique s'éloignent davantage de la culture québécoise et le reste du monde est la plus éloignée. On suppose donc que les États-Unis seront la destination privilégiée par les PME en raison de la proximité culturelle. Au contraire, le reste du monde (Asie, Afrique, Amérique latine hors Mexique) est la zone culturellement la plus éloignée du Québec et, par conséquent, une zone qui devrait être moins couverte par les PME de l'échantillon.

Comme cela est suggéré dans notre cadre conceptuel, les compétences interculturelles pourraient influencer la répartition géographique des activités. On suppose que si le dirigeant ou l'équipe de direction possède ces compétences, alors le pourcentage de PME exportant, important ou sous-traitant vers les zones culturellement et géographiquement plus lointaines sera plus important que lorsqu'elles n'en possèdent aucune.

Pour ce faire, de la même manière que pour le degré d'internationalisation, les données concernant les zones d'internationalisation ont été croisées avec les compétences interculturelles testées, ce qui a permis d'obtenir le nombre et le pourcentage de PME possédant les compétences selon les zones culturelles.

Par ailleurs, chaque croisement sera soumis à un test Chi2 (p) pour lequel on n'interprètera uniquement les résultats ayant un Chi2 (p) significatif, donc $< 0,10$. Les résultats sont présentés de manière détaillée et par mode d'internationalisation dans les paragraphes suivants.

4.1.2.1 Exportations

Les résultats des croisements entre les destinations à l'exportation et les compétences interculturelles sont présentés dans le tableau 22 ci-après. On observe que les valeurs du test Chi2 (p) ne sont pas significatives pour les deux premières compétences de la zone « Mexique », on ne tiendra donc pas compte de ces données pour l'interprétation des résultats.

Les résultats révèlent, dans un premier temps, que lorsque les compétences ne sont pas présentes dans les PME de l'échantillon, celles-ci exportent plus vers les États-Unis, qui sont culturellement plus proches que les autres zones géographiques. En effet, dans les lignes « aucune », les pourcentages de la colonne États-Unis sont systématiquement plus élevés que pour le Mexique, l'Europe et le reste du monde (si on prend en compte uniquement les résultats qui ont un Chi2 significatif, donc $< 0,10$). La différence est particulièrement grande pour les deux dernières compétences. En effet, lorsqu'aucun membre de la PME n'est concerné par le fait de « voyager souvent à l'étranger » ou « côtoyer des personnes de culture différente », respectivement 23,6 % et 24,8 % des PME exportent vers les États-Unis contre seulement 6,6 % et 7,8 % dans le reste du monde. Par ailleurs, on remarque que lorsque qu'aucun des membres de la PME n'a vécu ou étudié à l'étranger, elles sont tout de même un nombre important à exporter vers des zones autres que les États-Unis (62,3 % et 67,9 % lorsque personne n'a étudié à l'étranger et 50,6 % et 58,3 % lorsque personne n'a vécu à l'étranger), ce qui laisse penser que ces compétences ne sont pas indispensables pour l'exportation vers des zones culturellement et géographiquement plus éloignées.

En revanche, lorsque le dirigeant OU l'équipe de direction possède une des cinq compétences testées, leur PME exporte plus vers l'Europe et le reste du monde que vers les États-Unis (à l'exception du Mexique). De plus, lorsque le dirigeant ET l'équipe de direction (les deux) parlent plusieurs langues, voyagent souvent à l'étranger et côtoient souvent des personnes de culture étrangère, les exportations s'en vont davantage vers le Mexique, l'Europe ou le reste du monde que vers les États-Unis. On peut en déduire que lorsque ces cinq compétences sont présentes dans la PME (à travers le dirigeant ET/OU son équipe de direction), elles exportent davantage vers des zones géographiquement et culturellement plus éloignées du Québec. Ces compétences semblent donc bien favoriser l'exportation vers des zones où la distance culturelle est plus importante.

Tableau 22. Résultats du croisement entre les destinations à l'exportation et les cinq compétences interculturelles

Exportations									
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total
Avoir étudié à l'étranger	N	%	N	%	N	%	N	%	N
aucun	192	69,6	23	74,2	57	67,9	48	62,3	446
dirigeant seulement	21	7,6	3	9,7	6	7,1	9	11,7	35
équipe de direction seulement	41	14,9	5	16,1	18	21,4	18	23,4	62
les deux	22	8,0	0	0,0	3	3,6	2	2,6	45
total N	276	100,0	31	100,0	84	100,0	77	100,0	588
test Chi2 (p)	0,002		0,236		0,003		0,000		
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total
Avoir vécu à l'étranger	N	%	N	%	N	%	N	%	N
aucun	164	59,4	18	58,1	49	58,3	39	50,6	399
dirigeant seulement	34	12,3	5	16,1	11	13,1	15	19,5	64
équipe de direction seulement	47	17,0	6	19,4	17	20,2	18	23,4	70
les deux	31	11,2	2	6,5	7	8,3	5	6,5	55
total N	276	100,0	31	100,0	84	100,0	77	100,0	588
test Chi2 (p)	0,000		0,375		0,056		0,000		

Tableau 22. Résultats du croisement entre les destinations à l'exportation et les cinq compétences interculturelles (suite)

Exportations									
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total
Parler plusieurs langues	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>
aucun	51	18,5	3	9,7	12	14,3	10	13,0	175
dirigeant seulement	21	7,6	2	6,5	9	10,7	7	9,1	66
équipe de direction seulement	33	12,0	5	16,1	12	14,3	12	15,6	64
les deux	170	61,8	21	67,7	51	60,7	48	62,3	280
total <i>N</i>	275	100,0	31	100,0	84	100,0	77	100,0	585
test Chi2 (<i>p</i>)	0,000		0,034		0,006		0,002		
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total
Voyager souvent à l'étranger	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>
aucun	65	23,6	6	19,4	14	16,9	5	6,6	198
dirigeant seulement	47	17,1	2	6,5	15	18,1	16	21,1	118
équipe de direction seulement	35	12,7	3	9,7	14	16,9	15	19,7	52
les deux	128	46,5	20	64,5	40	48,2	40	52,6	217
total <i>N</i>	275	100,0	31	100,0	83	100,0	76	100,0	585
test Chi2 (<i>p</i>)	0,000		0,008		0,000		0,000		
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total
Côtoyer des gens autres cultures	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>
aucun	68	24,8	4	12,9	13	15,5	6	7,8	196
dirigeant seulement	34	12,4	3	9,7	13	15,5	14	18,2	95
équipe de direction seulement	25	9,1	1	3,2	9	10,7	10	13,0	43
les deux	147	53,6	23	74,2	49	58,3	47	61,0	250
total <i>N</i>	274	100,0	31	100,0	84	100,0	77	100,0	584
test Chi2 (<i>p</i>)	0,000		0,004		0,001		0,000		

4.1.2.2 Importations d'équipements

La situation est particulière pour les importations d'équipements étant donné qu'aucune des PME n'importe des équipements du Mexique. On ne tiendra donc pas compte des résultats obtenus dans cette colonne.

Comme pour les exportations, on remarque que lorsque les compétences sont absentes, les PME importent davantage d'équipements des États-Unis que des autres zones, culturellement plus éloignées du Québec. Par ailleurs, on remarque que la présence

des deux premières compétences « Avoir étudié à l'étranger » et « Avoir vécu à l'étranger » semble moins primordiale à l'importation depuis des zones culturelles éloignées. En effet, lorsque ces compétences sont absentes, un taux relativement important de PME (entre 46 % et 49,5 %) importe depuis l'Europe et le reste du monde. Ce n'est cependant pas le cas pour les trois autres compétences pour lesquelles seulement entre 12 % et 25,9 % des PME qui ne possèdent pas la compétence importent des équipements depuis l'Europe et le reste du monde.

De plus, pour les cinq compétences testées, lorsque le dirigeant seulement OU l'équipe de direction seulement ou encore les deux possèdent une des cinq compétences, le pourcentage d'importation d'équipements est systématiquement plus important en Europe et dans le reste du monde qu'aux États-Unis (on ne tient pas compte des résultats de $\chi^2 (p) > 0,10$). Cependant, on relève une exception pour la variable « voyager souvent à l'étranger » car les résultats obtenus ne sont pas comparables entre eux étant donné qu'uniquement les résultats pour la colonne « reste du monde » sont significatifs. Ainsi, on peut en déduire que les compétences interculturelles testées favorisent l'importation d'équipements depuis des régions plus éloignées du Québec.

Tableau 23. Résultats du croisement entre l'origine des importations d'équipement et les cinq compétences interculturelles

Importation d'équipements									
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total N
Avoir étudié à l'étranger	N	%	N	%	N	%	N	%	N
aucun	159	72,3	0	0,0	114	69,5	34	68,0	444
dirigeant seulement	12	5,5	0	0,0	9	5,5	5	10,0	35
équipe de direction seulement	33	15,0	0	0,0	27	16,5	8	16,0	62
les deux	16	7,3	0	0,0	14	8,5	3	6,0	45
total N	220	100,0	0	0,0	164	100,0	50	100,0	586
test $\chi^2 (p)$	0,063				0,03		0,303		

Tableau 23. Résultats du croisement entre l'origine des importations d'équipement et les cinq compétences interculturelles (suite)

Importation d'équipements									
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total N
Avoir vécu à l'étranger	N	%	N	%	N	%	N	%	N
aucun	141	64,1	0	0,0	100	61,0	23	46,0	397
dirigeant seulement	22	10,0	0	0,0	20	12,2	11	22,0	64
équipe de direction seulement	40	18,2	0	0,0	29	17,7	10	20,0	70
les deux	17	7,7	0	0,0	15	9,1	6	12,0	55
total N	220	100,0	0	0,0	164	100,0	50	100,0	586
test Chi2 (p)	0,004				0,043		0,004		
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total N
Parler plusieurs langues	N	%	N	%	N	%	N	%	N
aucun	57	26,0	0	0,0	33	20,2	9	18,0	173
dirigeant seulement	19	8,7	0	0,0	16	9,8	6	12,0	66
équipe de direction seulement	25	11,4	0	0,0	20	12,3	4	8,0	64
les deux	118	53,9	0	0,0	94	57,7	31	62,0	280
total N	219	100,0	0	0,0	163	100,0	50	100,0	583
test Chi2 (p)	0,098				0,008		0,158		
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total N
Voyager souvent à l'étranger	N	%	N	%	N	%	N	%	N
aucun	69	31,5	0	0,0	47	28,8	6	12,0	196
dirigeant seulement	44	20,1	0	0,0	28	17,2	13	26,0	118
équipe de direction seulement	18	8,2	0	0,0	17	10,4	7	14,0	52
les deux	88	40,2	0	0,0	71	43,6	24	48,0	217
total N	219	100,0	0	0,0	163	100,0	50	100,0	583
test Chi2 (p)	0,685				0,132		0,008		
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total N
Côtoyer des gens autres cultures	N	%	N	%	N	%	N	%	N
aucun	58	26,5	0	0,0	42	25,9	8	16,0	195
dirigeant seulement	34	15,5	0	0,0	26	16,0	10	20,0	95
équipe de direction seulement	17	7,8	0	0,0	14	8,6	3	6,0	43
les deux	110	50,2	0	0,0	80	49,4	29	58,0	249
total N	219	100,0	0	0,0	162	100,0	50	100,0	582
test Chi2 (p)	0,019				0,085		0,036		

4.1.2.3 Importation d'intrants

Les importations d'intrants ne font ressortir aucun résultat significatif concernant les importations en provenance du Mexique, on ne tiendra donc pas compte des pourcentages obtenus dans la colonne « Mexique ».

De la même manière que les résultats précédents, on peut observer que lorsque les compétences sont absentes dans les PME, elles importent davantage des États-Unis que de l'Europe ou du reste du monde. Encore une fois, les taux sont relativement importants (entre 53,2 % et 66,7 %) dans le croisement entre les deux premières compétences (avoir vécu ou étudié à l'étranger) et les zones « Europe » et « reste du monde », ce qui laisse penser que ces compétences sont moins significatives pour le choix de la zone d'importation d'intrants. En revanche, les trois compétences suivantes présentent des pourcentages beaucoup moins importants (entre 17,6 % et 22,4 %) pour les zones éloignées du Québec et laissent penser que leur absence défavorise les zones culturellement plus éloignées du Québec.

En revanche, lorsque le dirigeant a vécu à l'étranger, parle plusieurs langues et côtoie souvent des personnes d'autres cultures, le taux d'importation d'intrants depuis des zones très distantes du Québec est plus important que depuis les États-Unis. On retrouve la même tendance lorsque l'équipe de direction a étudié ou vécu à l'étranger ou parle plusieurs langues. De plus, lorsque ce sont les deux (dirigeant + équipe de direction) qui ont vécu, étudié ou voyagent souvent à l'étranger, les observations sont les mêmes.

Ainsi, on peut en déduire que la présence d'une ou de plusieurs de ces cinq compétences chez le dirigeant ou son équipe de direction favorise l'importation d'intrants depuis des zones géographiquement et culturellement plus distantes du Québec.

Tableau 24. Résultats du croisement entre l'origine des importations d'intrants et les cinq compétences interculturelles

Importation d'intrants									
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total N
Avoir étudié à l'étranger	N	%	N	%	N	%	N	%	N
aucun	184	71,3	13	81,3	71	65,1	92	66,7	446
dirigeant seulement	17	6,6	1	6,3	6	5,5	9	6,5	35
équipe de direction seulement	36	14,0	2	12,5	20	18,3	24	17,4	62
les deux	21	8,1	0	0,0	12	11,0	13	9,4	45
total N	258	100,0	16	100,0	109	100,0	138	100,0	588
test Chi2 (p)	0,080		0,709		0,008		0,013		
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total N
Avoir vécu à l'étranger	N	%	N	%	N	%	N	%	N
aucun	157	60,9	12	75,0	58	53,2	79	57,2	399
dirigeant seulement	30	11,6	1	6,3	16	14,7	18	13,0	64
équipe de direction seulement	44	17,1	2	12,5	21	19,3	27	19,6	70
les deux	27	10,5	1	6,3	14	12,8	14	10,1	55
total N	258	100,0	16	100,0	109	100,0	138	100,0	588
test Chi2 (p)	0,002		0,899		0,003		0,005		
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total N
Parler plusieurs langues	N	%	N	%	N	%	N	%	N
aucun	48	18,7	4	25,0	19	17,6	28	20,3	175
dirigeant seulement	25	9,7	1	6,3	13	12,0	14	10,1	66
équipe de direction seulement	34	13,2	2	12,5	13	12,0	21	15,2	64
les deux	150	58,4	9	56,3	63	58,3	75	54,3	280
total N	257	100,0	16	100,0	108	100,0	138	100,0	585
test Chi2 (p)	0,000		0,854		0,019		0,015		
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total N
Voyager souvent à l'étranger	N	%	N	%	N	%	N	%	N
aucun	61	23,8	6	37,5	24	22,4	27	19,6	198
dirigeant seulement	58	22,7	3	18,8	24	22,4	26	18,8	118
équipe de direction seulement	24	9,4	0	0,0	10	9,3	14	10,1	52
les deux	113	44,1	7	43,8	49	45,8	71	51,4	217
total N	256	100,0	16	100,0	107	100,0	138	100,0	585
test Chi2 (p)	0,000		0,628		0,044		0,000		

Tableau 24. Résultats du croisement entre l'origine des importations d'intrants et les cinq compétences interculturelles (suite)

Importation d'intrants									
Côté gens autres cultures	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total <i>N</i>
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>
aucun	57	22,3	3	18,8	20	18,5	25	18,1	196
dirigeant seulement	40	15,6	2	12,5	19	17,6	24	17,4	95
équipe de direction seulement	21	8,2	0	0,0	7	6,5	10	7,2	43
les deux	138	53,9	11	68,8	62	57,4	79	57,2	250
total <i>N</i>	256	100,0	16	100,0	108	100,0	138	100,0	584
test Chi2 (<i>p</i>)	0,000		0,171		0,001		0,000		

4.1.2.4 Sous-traitance

En raison du nombre de PME sous-traitant au Mexique ($N = 2$), la valeur du Chi2 (p) est non significative pour toute la colonne « Mexique ». On ne tiendra donc pas compte de cette colonne pour l'interprétation des résultats concernant la sous-traitance. On fera de même pour la colonne Europe. De plus, dans le cas de la sous-traitance, beaucoup de tests Chi2 (p) ne sont pas significatifs, ce qui complique l'interprétation des résultats.

Les résultats indiquent, dans un premier temps, que le fait d'avoir vécu ou étudié à l'étranger ne semble pas indispensable à la sous-traitance aux États-Unis et dans le reste du monde. En effet, 58,5 % et 66 % des PME de l'échantillon n'ont aucun membre qui a étudié à l'étranger et sous-traitent respectivement aux États-Unis et dans le reste du monde. De la même manière, lorsqu'aucun membre de la PME n'a vécu à l'étranger, 49,1 % et 50,9 % des PME de l'échantillon sous-traitent respectivement aux États-Unis et dans le reste du monde.

Dans un second temps, la sous-traitance présente des résultats différents des autres modes d'internationalisation. Les PME n'ayant aucune des compétences interculturelles testées ne concentrent pas nécessairement la sous-traitance aux États-Unis. Les PME dans lesquelles aucun membre ne parle plusieurs langues sous-traitent davantage dans le reste

du monde (17 %) qu'aux États-Unis. L'exception apparaît lorsqu'aucun membre ne côtoie régulièrement des personnes de culture étrangère, alors la sous-traitance se fait davantage aux États-Unis que dans le reste du monde. On peut en déduire que l'absence de ces compétences (à l'exception du fait de côtoyer des gens de culture étrangère) ne défavorise pas la sous-traitance vers des zones plus éloignées du Québec.

En revanche, lorsque le dirigeant a étudié ou vécu à l'étranger, lorsqu'il parle plusieurs langues ou qu'il côtoie régulièrement des personnes de culture étrangère, les PME sous-traitent davantage vers le reste du monde que vers les États-Unis. On peut en déduire que la présence de ces compétences chez le dirigeant favorise la sous-traitance dans ces zones. De la même manière, lorsque l'équipe de direction a vécu à l'étranger ou parle plusieurs langues, alors la PME sous-traite davantage vers le reste du monde que vers les États-Unis, pourtant culturellement plus proches du Québec.

Les résultats obtenus pour la sous-traitance sont moins significatifs que ceux des autres modes d'internationalisation, ce qui peut s'expliquer par le petit nombre de PME qui ont réellement des activités de sous-traitance internationale. Mais, ils permettent tout de même de constater une tendance similaire aux autres modes d'internationalisation.

Tableau 25. Résultats du croisement entre le lieu de sous-traitance et les cinq compétences interculturelles

Sous-traitance									
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Avoir étudié à l'étranger									
aucun	31	58,5	2	100,0	5	35,7	35	66,0	446
dirigeant seulement	5	9,4	0	0,0	2	14,3	6	11,3	35
équipe de direction seulement	13	24,5	0	0,0	3	21,4	8	15,1	62
les deux	4	7,5	0	0,0	4	28,6	4	7,5	45
total N	53	100,0	2	100,0	14	100,0	53	100,0	588
test Chi2 (p)	0,003		0,887		0,002		0,195		

Tableau 25. Résultats du croisement entre le lieu de sous-traitance et les cinq compétences interculturelles (suite)

Sous-traitance									
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Avoir vécu à l'étranger									
aucun	26	49,1	1	50,0	3	21,4	27	50,9	399
dirigeant seulement	7	13,2	1	50,0	2	14,3	8	15,1	64
équipe de direction seulement	13	24,5	0	0,0	5	35,7	11	20,8	70
les deux	7	13,2	0	0,0	4	28,6	7	13,2	55
total N	53	100,0	2	100,0	14	100,0	53	100,0	588
test Chi2 (p)	0,007		0,342		0,001		0,043		
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Parler plusieurs langues									
aucun	7	13,2	0	0,0	0	0,0	9	17,0	175
dirigeant seulement	2	3,8	1	50,0	1	7,1	4	7,5	66
équipe de direction seulement	8	15,1	0	0,0	2	14,3	10	18,9	64
les deux	36	67,9	1	50,0	11	78,6	30	56,6	280
total N	53	100,0	2	100,0	14	100,0	53	100,0	585
test Chi2 (p)	0,003		0,322		0,058		0,041		
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Voyager souvent à l'étranger									
aucun	10	18,9	2	100,0	3	21,4	10	19,2	198
dirigeant seulement	12	22,6	0	0,0	2	14,3	10	19,2	118
équipe de direction seulement	7	13,2	0	0,0	3	21,4	6	11,5	52
les deux	24	45,3	0	0,0	6	42,9	26	50,0	217
total N	53	100,0	2	100,0	14	100,0	52	100,0	585
test Chi2 (p)	0,097		0,27		0,312		0,084		
	États-Unis		Mexique		Europe		Reste du monde		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Côtoyer gens autres cultures									
aucun	9	17,0	0	0,0	0	0,0	7	13,5	196
dirigeant seulement	5	9,4	1	50,0	3	21,4	9	17,3	95
équipe de direction seulement	4	7,5	0	0,0	1	7,1	2	3,8	43
les deux	35	66,0	1	50,0	10	71,4	34	65,4	250
total N	53	100,0	2	100,0	14	100,0	52	100,0	584
test Chi2 (p)	0,003		0,522		0,05		0,002		

4.2 DISCUSSION

Les résultats présentés dans les sections précédentes permettent de contribuer à la littérature de plusieurs manières.

D'une manière générale, les résultats révèlent une influence plus importante de trois compétences interculturelles testées sur le développement international des PME étudiées. En effet, lorsque le dirigeant ou l'équipe de direction parlent plusieurs langues, voyagent souvent à l'étranger ou côtoient des gens d'autres cultures, alors leur PME se développe davantage à l'international. Ces compétences semblent inciter les PME à s'internationaliser de manière plus intense et dans des zones plus éloignées du Québec, réduisant ainsi leur dépendance aux fluctuations du marché états-unien. En revanche, le fait d'avoir vécu ou étudié à l'étranger n'influence que faiblement certains modes de développement international. Il pourrait alors être intéressant de déterminer d'autres compétences ou expériences favorisant ainsi le développement international et inciter les PME à embaucher des profils de manager possédant ces compétences.

D'autre part, on remarque que lorsque les PME s'engagent dans un degré d'internationalisation plus élevé, les compétences testées deviennent importantes, voire primordiales. De plus, lorsque les compétences sont présentes dans les PME, elles s'engagent plus fortement vers des zones géographiques et culturelles plus éloignées. Ceci semble être un avantage pour les PME car la concentration des échanges vers les États-Unis peut leur porter préjudice lorsqu'elles en dépendent. Multiplier les marchés à l'international réduirait ce risque et la diversification des marchés semble être favorisée par les compétences interculturelles. Les compétences agissent donc bien de manière positive sur le développement des entreprises à l'international, ce qui rejoint les auteurs qui ont reconnu l'effet positif des compétences interculturelles sur les affaires internationales (Barmeyer, 2004; Barmeyer et Davoine, 2012; Chanlat, 1990; Chevrier,

2003; Hammer *et al.*, 2003; Morley et Cerdin, 2010; Sousa *et al.*, 2008; Spitzberg et Changnon, 2009; Washington *et al.*, 2012).

Par ailleurs, cette étude soutient les recherches qui critiquent le rôle prépondérant du propriétaire-dirigeant (Coviello et Jones, 2004; Escribá-Esteve *et al.*, 2008). En effet, le degré d'internationalisation n'est pas nécessairement plus important lorsque le propriétaire-dirigeant qui possède les compétences interculturelles, notamment pour la deuxième et troisième forme d'internationalisation. Dans certains cas, c'est lorsque l'équipe de direction seulement possédait une compétence que la PME s'internationalisait davantage. On peut donc se ranger du côté de ces auteurs et confirmer que toutes les PME n'évoluent pas nécessairement selon le profil du dirigeant et qu'il est guidé et influencé dans ses choix et ses stratégies par les expériences et le vécu de l'équipe de direction qu'il a recrutée. Ces résultats rejoignent également ceux obtenus par St-Pierre *et al.* (2014).

Le principal apport de cette étude vient du fait qu'elle a été entreprise dans le contexte de PME manufacturières québécoises. Ces entreprises, comme les plus grandes, sont soumises aux mêmes défis et aux mêmes enjeux qui découlent de la mondialisation des marchés. Elles ont aussi besoin de trouver des stratégies pertinentes qui leur permettent d'assurer leur survie dans un environnement hautement compétitif. Pour cela, les PME ont besoin de disposer de certaines compétences qui sont plus rares que chez les grandes entreprises qui, par nature, sont multinationales. À notre connaissance, cette étude est l'une des rares à s'être intéressée à diverses stratégies d'internationalisation, de façon concomitante, que les PME peuvent adopter avec plus ou moins d'intensité selon leurs compétences culturelles. Les résultats offrent une contribution managériale intéressante dans la mesure où il est démontré l'avantage de disposer de ces compétences. De plus, peu d'études ont fait le lien entre les compétences interculturelles au sein des PME et l'impact que celles-ci ont sur la distance culturelle sur laquelle elles opèrent.

Cette étude pourrait servir de base à d'autres recherches sur le sujet et, d'un point de vue managérial, justifier le recrutement d'employés compétents interculturellement étant donné que la présence de ces compétences favorise le développement international des PME.

Cette étude ne permet pas de déterminer à quel point ces compétences, si elles avaient été absentes, auraient influencé le comportement des PME. Cependant, les PME en tirent des avantages. C'est ce que Chevrier (2012) entendait lorsqu'elle disait qu'il ne s'agissait pas de « prédire le succès ou l'échec de telle ou telle coopération internationale » mais bien de « mettre en place des conditions favorables » au développement des PME.

LIMTES ET AVENUES DE RECHERCHE

Comme toutes les recherches, celle-ci comporte certaines limites. D'abord, les données ont été tirées d'une enquête destinée à une recherche qui ne concernait pas spécifiquement les compétences interculturelles. Ainsi, l'utilisation de données secondaires n'a pas permis de mesurer l'impact des compétences interculturelles dans leur ensemble. En effet, les compétences interculturelles ont été représentées par cinq critères qui ne définissent pas l'ensemble des éléments qui permettent de les mesurer de manière intégrale.

En outre, la manière de mesurer ces compétences reste superficielle et ne tient pas compte de la diversité de celles-ci. En effet, il existe d'autres méthodes de mesure des compétences interculturelles et certainement d'autres variables qui ne sont pas présentes dans cette étude.

Par ailleurs, les zones géographiques choisies ont été catégorisées de manière grossière et regroupent parfois plusieurs cultures différentes. Par exemple, l'Europe regroupe plusieurs types de culture et ne peut pas être considéré comme ayant une seule culture (Gupta, Hanges et Dorfman, 2002).

De plus, les modes d'internationalisation sont également relativement imprécis. On ne fait pas, par exemple, la différence entre les exportations ou importations directes et indirectes pour lesquelles les niveaux de compétences requises pourraient différer. En effet, une exportation indirecte (par le biais d'un distributeur ou d'un agent commercial) pourrait nécessiter moins de compétences interculturelles que les exportations ou importations directes.

De surcroît, il manque une dimension temporelle à l'étude, ce qui nous empêche d'établir de réelles causalités. En effet, on admet une relation entre la présence des

compétences interculturelles et l'augmentation du degré d'internationalisation ou l'internationalisation vers des cultures plus distantes or, on ne saurait dire si ce sont les compétences qui influencent positivement l'internationalisation ou si le dirigeant et/ou son équipe de direction développent ces compétences à la suite de la réalisation des projets d'internationalisation.

On aurait également pu étudier l'effet de la CI sur le développement international d'une perspective « configurationnelle » et non universaliste. Il s'agirait de regarder l'effet conjugué de la CI avec les autres compétences à l'international requises des PME en intégrant aussi les contextes dans lesquels les PME utilisent ces compétences (taille, secteur, stade de développement, innovation, etc.).

Toutefois, les données utilisées, bien qu'imprécises, permettent de dégager une tendance claire qui mérite des recherches futures. En effet, il conviendrait de reconduire une étude similaire en tenant compte des limites identifiées plus haut. On pourrait imaginer une étude mesurant plus précisément les compétences interculturelles grâce aux techniques présentes dans la littérature. Par ailleurs, il serait pertinent d'introduire une dimension temporelle dans le but de comprendre si ce sont bien les compétences interculturelles qui influent sur le degré d'internationalisation et la distance culturelle et non l'inverse. Pour finir, il est nécessaire de définir plus précisément les régions plus ou moins proches de la culture québécoise (Livian, 2012).

CONCLUSION

Le contexte économique actuel pousse certaines PME à s'internationaliser pour leur pérennité. Cependant, à la vue des défis liés aux activités internationales, aux échanges avec des gens d'autres cultures et dans des contextes nouveaux, on constate qu'un certain pourcentage de PME échoue dans leurs projets. Alors que la littérature reconnaît les compétences interculturelles comme un atout ou favorisant le développement international des grandes entreprises, cette étude avait pour objectif de déterminer si l'on pouvait tirer les mêmes conclusions dans un contexte de PME. Les résultats ont permis de conclure que certains aspects des compétences interculturelles, comme le fait de parler plusieurs langues, le fait de voyager souvent à l'étranger et le fait de côtoyer souvent des personnes de culture étrangère augmentaient significativement l'engagement des PME à l'international. En effet, ces compétences interculturelles poussent les PME à entreprendre l'internationalisation dans un degré plus important. En présence de compétences interculturelles, les PME sous-traitent davantage, effectuent plus d'IDE, de collaborations et osent créer des filiales à l'étranger. De plus, dotées de ces compétences, les PME s'internationalisent vers des zones culturellement plus éloignées. Cette étude présente des résultats intéressants et pourrait être une piste de recherche pour de futurs travaux en précisant quel genre de compétences sont réellement déterminantes au développement international. Elles pourraient alors constituer un critère de recrutement pour des employés destinés au développement commercial de la PME.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, N.J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. South-Western, 391 p.
- Ageron, B. et Huault, I. (2002). Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste. *Management international*, 6(2), 43-53.
- Alaoui, A. (2013). Pratiques managériales et performance à l'export des PME : la prégnance des facteurs endogènes. *Humanisme et entreprise*, 2013/1(311), 21-40.
- Amado, G. (1998). Angoisse et créativité face aux différences culturelles. *Les Cahiers de l'ENSPTT*, (9), 85-90.
- Ambos, B. et Håkanson, L. (2014). The concept of distance in international management research. *Journal of International Management*, 20(1), 1-7.
- Arasaratnam, L.A. et Doerfel, M.L. (2005). Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 137-163.
- Arteaga-Ortiz, J. et Fernández-Ortiz, R. (2008). Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises : une proposition intégrative. *Revue internationale PME*, 21(2), 9-42.
- Autio, E., George, G. et Alexy, O. (2011). International entrepreneurship and capability development-qualitative evidence and future research directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(1), 11-37.
- Barmeyer, C. (2004). Peut-on mesurer les compétences interculturelles? Une étude comparée France – Allemagne – Québec des styles d'apprentissage. In *Actes du XV^e Congrès AGRH, La GRH mesurée*. Montréal, 1-4 septembre, 1435-1462.
- Barmeyer, C. et Davoine, E. (2012). Le développement collectif de compétences interculturelles dans le contexte d'une organisation binationale : le cas d'ARTE. *Gérer et Comprendre*, 2012/1(107), 63-73.

- Barmeyer, C. et Mayrhofer, U. (2002). Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales? *Gérer et comprendre*, 70, 24-33.
- Bartel-Radic, A. (2009). La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives. *Management international*, 13(4), 11-26.
- Bartel-Radic, A. (2014). La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale? *Management international*, 18, 194-211.
- Bayad, M. et Garand, D.J. (1998). Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action. *Communication présentée au CIFEPME*, Metz.
- Beckerman, W. (1956). Distance and the pattern of intra-European trade. *The Review of Economics and Statistics*, 38(1), 31-40.
- Bender, D.E. (1996). Intercultural competence as a competitive advantage. *HSMIAI Marketing Review*, Winter.
- Benito, G.R.G. et Gripsrud, G. (1992). The expansion of foreign direct investments: Discrete rational location choices or a cultural learning process? *Journal of International Business Studies*, 23(3), 461-476.
- Benito, G.R.G. et Welch, L.S. (1997). De-internationalization. *Management international Review*, 37, 7-25.
- Bhawuk, D.P.S. et Brislin, R.W. (1992). The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. *International Journal of Intercultural Relations*, 16(4), 413-436.
- Bilkey, W.J. et Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies (pre-1986)*, 8(000001), 93.
- Bittner, A. et Reisch, B. (1994). *Interkulturelles Personalmanagement. Internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendungen, interkulturelles Training*. Wiesbaden, Gabler.
- Black, J.S. (1990). The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. *Management International Review*, 30(2), 119.

- Bolten J. (1980). *Cross culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*. Verlag Wissenschaft & Praxis, Berlin, 8-23.
- Bolten, J. (1998). Integrierte interkulturelle Trainings als Möglichkeit der Effizienzsteigerung und Kostensenkung in der internationalen Personalentwicklung. In C. Barmeyer et J. Bolten (dir.), *Interkulturelle Personalorganisation*, Verlag Wissenschaft und Praxis, Berlin, 157-178.
- Bootz, J.-P., Schenk, E. et Sonntag, M. (2011). *Gestion stratégique des compétences en PME : les enseignements d'une recherche-action*. Federal Reserve Bank of St Louis, St-Louis.
- Boutary, M., Monnoyer, M.-C. et St-Pierre, J. (2015). *Les PME à l'ère de la mondialisation. Démystifier la délocalisation et la multilocalisation*. Presses de l'Université du Québec, Québec, 316 p.
- Breuer, J., Barmeyer, C. (1998) Von der interkulturellen Kompetenz zur Kooperationskompetenz. Beratung und Mediation im deutsch-französischen Management. In C. Barmeyer et J. Bolton (dir.), *Interkulturelle Personalorganisation*, Berlin, 179-202.
- Brunso, K. et Grunert, K.G. (1998). Cross-cultural similarities and differences in shopping for food. *Journal of Business Research*, 42(2), 145-150.
- Bush, V.D., Rose, G.M., Gilbert, F. et Ingram, T.N. (2001). Managing culturally diverse buyer-seller relationships: The role of intercultural disposition and adaptive selling in developing intercultural communication competence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 391-404.
- Cadieux, L. (2010). Les propriétaires dirigeants de PME face à la croissance par l'internationalisation : vers un modèle de synthèse! In O. Torrès, M. Sadeg et A. Joyal (dir.), *La PME algérienne et le défi de l'internationalisation*, L'Harmattan, Paris, 81-107.
- Chanlat, A. et Bédard, R. (1990). La gestion, une affaire de parole. In J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation*. Les Presses de l'Université Laval, Québec.

- Chanlat, J.-F. (1990). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Eska, Paris.
- Charoensukmongkol, P. (2015). Cultural intelligence of entrepreneurs and international network ties. *Management Research Review*, 38(4), 421.
- Charoensukmongkol, P. (2016). Cultural intelligence and export performance of small and medium sized enterprises in Thailand: Mediating roles of organizational capabilities. *International Small Business Journal*, 34(1), 105-122.
- Chetty, S. et Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5-6), 796-820.
- Chevrier, S. (2003). Le management interculturel. Coll. : Que sais-je? n° 2535. Presses universitaires de France, Paris.
- Chevrier, S. (2012). Pas de coopération internationale sans prise en compte des cultures. *Gérer et Comprendre*, (107), 95-116.
- Chiappini, R. (2013). Investissement direct à l'étranger et performance à l'exportation. *Revue française d'économie*, 28(3), 119-164.
- Clark, X., Dollar, D. et Micco, A. (2004). Port efficiency, maritime transport costs, and bilateral trade. *Journal of Development Economics*, 75(2), 417-450.
- Clarke, C. et Hammer, M.R. (1995). Predictors of Japanese and American managers' job success. Personal adjustment, and intercultural interaction effectiveness. *Management International Review*, 35(2), 153-170.
- Coisne, C. (2014). La gestion des différences culturelles dans les fusions-acquisitions internationales : une compétence distinctive? *Communication présentée à la 21^e Conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Lille.
- Coviello, N.E. et Jones, M.V. (2004). Methodological issues in international entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 485-508.
- Crozet, M. et Fontagné, L. (2011). L'internationalisation des entreprises : une analyse microéconomique de la mondialisation. *Institut national de la statistique et des études économiques*. Tiré de http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ES435A.pdf.

- Cui, G. et Van den Berg, S. (1991). Testing the construct validity of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 15(2), 227-241.
- Cyrus, T.L. (2015). Culture and trade in the European Union. *Journal of Economic Integration*, 30(2), 206-239.
- Deloffre, G., Bok, H., Denyk, Y., Faibusevitch, S. et Mourot, J.-P. (2009). Négociation à l'international : présentation des difficultés et risques de négociation et de communication au travail entre managers russes et français. *Négociations*, 11(1), 63-75.
- Deresky, H. (2006) *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. 5^e édition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey.
- Désaulniers, M. (1998). *Les alliances logistiques à l'exportation chez les PME manufacturières québécoises : une analyse de cas multiples*. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Canada.
- Desmares-Decaux, J. (2012). *Internationalisation rapide et précoce des PME : étude d'entreprises manufacturières québécoises exportatrices*. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Canada
- Dichtl, E., Koeglmayr, H.-G. et Mueller, S. (1990). International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies*, 21(1), 23.
- Dickmann, M. et Harris, H. (2005). Developing career capital for global careers: The role of international assignments. *Journal of World Business*, 40(4), 399-408.
- d'Iribarne, P. (1998). Comment s'accorder; une rencontre franco-suédoise. In P. d'Iribarne et al. (dir.), *Cultures et mondialisation*, Seuil, Paris.
- Dirks, D. (1995). The quest for organizational competence: Japanese management abroad. *Management International Review*, 35(2/1995), 75-90.
- Dow, D. (2000). A note on psychological distance and export market selection. *Journal of International Marketing*, 8(1), 51-64.
- Dow, D. (2008). Factors influencing managerial perceptions of psychic distance. *European Academy of International Business*.

- Drogendijk, R. et Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review*, 15(4), 361-380.
- Dupriez, P. (2001). La globalisation, du modèle économique au modèle culturel. *Pensée plurielle*, 2001/1(3), 53-64.
- Duval, E. (2015). *Internationalisation des PME : étude d'un processus idiosyncratique*. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Canada.
- Earley, P. et Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10).
- Eder, G. (1996). Soziale Handlungskompetenz' als Bedingung und Wirkung interkultureller Begegnung. In A. Thomas (dir.), *Psychologie interkulturellen Handelns*, Göttingen, Hogrefe, 411-422.
- Ellis, P.D. (2007). Paths to foreign markets: Does distance to market affect firm internationalisation? *International Business Review*, 16, 573-593.
- Elo, M., Benjowsky, C. et Nummela, N. (2015). Intercultural competences and interaction schemes – Four forces regulating dyadic encounters in international business. *Industrial Marketing Management*, 48, 38-49.
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L. et Sánchez-Peinado, E. (2008). Moderating influences on the firm's strategic orientation-performance relationship. *International Small Business Journal*, 26(4), 463-489.
- Etemad, H., Wright, R.W. et Dana, L.P. (2001). Symbiotic international business networks: Collaboration between small and large firms. *Thunderbird International Business Review*, 43(4), 481-499.
- Eubel-Kasper, K. (1997). Interkulturelle Kompetenz als strategischer Erfolgsfaktor - erläutert am Beispiel des Förderkreises. In E. Kooper et R. Kiechl (dir.), *Globalisierung: von der Vision zur Praxis. Methoden und Ansätze zur Entwicklung interkultureller Kompetenz*, Versus, Zurich, 139-158.
- European Commission (2010). *Internationalisation of European SMEs*. EIM Business and Policy Research, Bruxelles.

- Faure, G.-O. (2004). Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale. *Revue française de Gestion*, 30, 187-199.
- Fonds monétaire international – FMI (2000). La mondialisation : faut-il s'en réjouir ou la redouter? Page consultée le 15 avril 2016, tiré de <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/fra/041200f.htm#II>.
- Frankel, J. et Rose, A. (2002). An estimate of the effect of common currencies on trade and income. *Quarterly Journal of Economics*, 117(2), 437-466.
- Freeman, S. et Cavusgil, S.T. (2007). Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.
- Freimuth, J. et Thiel, M. (1997). Multikulturelle Kompetenz als Leitbild von internationaler Personal- und Organisationsentwicklung. *Auf dem Wege zum Wissensmanagement*, 205-233.
- Friedman, V.J. et Berthoin-Antal, A. (2005). Negotiating reality: A theory of action approach to intercultural competence, *Management Learning*, 36(1), 69-86.
- Funke, P. (1995). L'interaction interculturelle et le processus de compréhension d'une culture étrangère. In M. Abdallah-Pretceille et A. Thomas (dir.), *Relations et apprentissages interculturels*, Armand Colin, Paris, 81-96.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Graf, A. et Mertesacker, M. (2010). Intercultural competence as a factor of global success. *Zeitschrift für Management*, 5(1), 3-27.
- Griffith, D.A. (2002). The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business*, 37(4), 256-265.
- Guang, T. et Trotter, D. (2012). Key issues in cross-cultural business communication: Anthropological approaches to international business. *African Journal of Business Management*, 6(22), 6456-6464.
- Gupta, V., Hanges, P.J. et Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: Methodology and findings. *Journal of World Business*, 37(1), 11-15.

- Hajro, A. et Pudelko, M. (2010). An analysis of core-competences of successful multinational team leaders. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(2), pp. 175-194.
- Håkanson, L. et Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16(3), 195-210.
- Hammer, M.R., Bennett, M.J. et Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(4), 421-443.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14.
- Hofstede, G. (2010). The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1339-1346.
- Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B. et Doherty, A.M. (2007). Internationalization motives and facilitating factors: Qualitative evidence from smaller specialist retailers. *Journal of International Marketing*, 15(3), 96-122.
- Imai, L. et Gelfand, M.J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(2), 83-98.
- Industrie Canada (2011). Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises. *Industrie Canada*. Consultée le 18, février 2016, tiré de <https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02776.html>.
- INSEE (2016). Sous-traitance (industrielle). *Institut national de la statistique et des études économiques*. Consultée le 1^{er} mai 2016, tiré de <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/sous-traitance-specialite.htm>.
- Irrmann, O. (2006). Parlez-vous international? Capacité communicationnelle et internationalisation. *Gestion*, 31(1), 108-117.
- Jean-Amans, C. et Abdellatif, M. (2013). L'influence du risque pays et de la distance culturelle sur les modes de présence et de contrôle des PME à l'étranger. *Management international*, 18(1), 73-86.

- Johanson, J. et Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Julien, P.-A. (1997). *Les PME : bilan et perspectives*. vol. 2, GREPME, Montréal.
- Julien, P.-A. et Morin, M. (1996). *Mondialisation de l'économie et PME Québécoises*. Les Presses de l'Université du Québec. Québec, 218 p.
- Julien, P.-A. et St-Pierre, J. (2009). Mondialisation et PME : une vulnérabilité fort différenciée. Communication présentée au 11^{es} Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, Trois-Rivières.
- Kang, Y. et Jiang, F. (2012). FDI location choice of Chinese multinationals in East and Southeast Asia: Traditional economic factors and institutional perspective. *Journal of World Business*, 47(1), 45-53.
- Khayat, I. (2004). L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative. Communication présentée au 7^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier.
- Kiechl, R. (1997). Interkulturelle Kompetenz. In E. Kooper et R. Kiechl (dir.), *Globalisierung: von der Vision zur Praxis. Methoden und Ansätze zur Entwicklung interkultureller Kompetenz*, Versus, Zurich, 11-29.
- Kim, M. (2006). *Les variables culturelles dans le processus de négociation des projets internationaux : étude comparative Canada / Corée du sud*. Université du Québec à Rimouski.
- Kłysik-Urzesek, A. et Kuna-Marszałek, A. (2014). Psychic and geographic distance in the process of firm internationalization. Example of companies from Poland and Lodz region. *Business and Economic Horizons*, 10(1), 1-9.
- Knapp, K. (1995). Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal für die Wirtschaft. *Cross Culture. Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*, 8-23.
- Knapp, K. et Knapp-Potthoff, A. (1990). Interkulturelle Kommunikation. *Zeitschrift für Fremdsprachenforschung*, 62-93.

- Kogut, B. et Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kraus, S., Ambos, T.C., Eggers, F. et Cesinger, B. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, 68(7), 1501-1505.
- Kühlmann, T.M. et Stahl, G.K. (1998). Diagnose interkultureller Kompetenz: Entwicklung und Evaluierung eines Assessment Centers. In C. Barmeyer et J. Bolten (dir.), *Interkulturelle personalorganisation*, Verlag Wissenschaft & Praxis, Berlin, 213-223.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S. et McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448-465.
- Laghzaoui, S. (2006). L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de ressources et compétences. Communication présentée au 8^e Congrès international francophone et entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse.
- Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management et Avenir*, 22, 52-69.
- Leamer, E.E. et Levinsohn, J. (1995). *International Trade Theory: The Evidence*. Vol. 3, Elsevier, Amsterdam.
- Lehmann, R., Hauser, C. et Baldegger, R. (2013). Managing export risks: Export risk management guidelines. *Switzerland Global Enterprise*. Consultée le 17 mai 2016, tiré de <http://www.s-ge.com/switzerland/export/en/content/new-guidelines-effective-management-export-risks>.
- Leonidou, L.C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- Leonidou, L.C. et Katsikeas, C.S. (1996). The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517.

- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Palihawadana, D. et Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.
- Leung, K., Ang, S. et Tan, M.L. (2014). Intercultural competence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 489-519.
- Levasseur, S. (2002). Investissements directs à l'étranger et stratégies des entreprises multinationales. *Les éditions du Net*, 5(83bis), 103-152.
- Liesch, P., Welch, L. et Buckley, P. (2011). Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies. *Management International Review (MIR)*, 51(6), 851-873.
- Livian, Y.-F. (2012). Le concept de compétence interculturelle est-il un concept utile? *Gérer et comprendre*, 2012/1 (107), 87-94.
- Loth, D. (2006). *Le management interculturel*. L'Harmattan, 130 p.
- Macgill, S.M. et Siu, Y.L. (2005). A new paradigm for risk analysis. *Futures*, 37(10), 1105-1131.
- Majocchi, A., Valle, L.D. et d'Angelo, A. (2015). Internationalisation, cultural distance and country characteristics: A Bayesian analysis of SMEs financial performance. *Journal of Business Economics and Management*, 16 (2), 307-324.
- Marleau Ouellet, S. (2012). *La gestion de la différence culturelle comme avantage comparatif d'une stratégie d'internationalisation; le cas de l'industrie de la transformation alimentaire*. Thèse de doctorat, HEC Montréal, Montréal, Canada.
- McCulloch, R. (2014). *Bedeutung der interkulturelles Kompetenz in einem international agierenden Unternehmen am Beispiel der Dr. Ing. h.c.F. Porsche AG*. Hochschule Mittweida.
- McMullen, J.S. et Shepherd, D.A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
- Meier, O. (2010). *Management interculturel: stratégie, organisation, performance*. Vol. 4, Dunod, Paris.

- Métais, E., Véry, P. et Hourquet, P.-G. (2010). Le paradigme d'Uppsala : la distance géographique et l'effet de réseau comme déterminants des décisions d'acquisitions internationales (1990-2009). *Érudit*, 15, 47-58.
- Moalla, E. (2011). La distance et le développement international des entreprises. *Management et avenir*, 46, 35-52.
- Morley, M.J. et Cerdin, J.-L. (2010). Intercultural competence in the international business arena. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 805-809.
- Mutabazi, E. (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulaire de management en Afrique. *Management & Avenir*, 2006/4(10), 179-190.
- Nachum, L. et Zaheer, S. (2005). The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment. *Strategic Management Journal*, 26(8), 747-767.
- Nellika Puthusserry, P., Braga Rodrigues, S. et Child, J. (2011). Psychic distance, its business impact and modes of coping: A study of internationalizing british and indian partner SMEs. *EnANPAD*.
- Nes, E., Solberg, C.-A. et Silkoset, R. (2007). The impact of national culture and communication on exporter–distributor relations and on export performance. *International Business Review*, 16(4), 405-424.
- Norro, M. (2000). *La mondialisation et les pays en développement*. Inédit, Université de Louvain.
- Nummela, N. (2004). Is the globe becoming small or is the small becoming global? In M.V.J.P. Dimitratos (dir.), *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, 128-151.
- Nummela, N., Saarenketo, S. et Puumalainen, K. (2004). A Global Mindset – A prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 51-64.
- Opitz, S. (1997). *Interkulturelle Kompetenz Skandinavien - Deutschland. Ein Handbuch für Fach- und Führungskräfte*, Düsseldorf, Raabe, 192 p.

- Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (2007a). *Les délocalisations et l'emploi : tendances et impacts*. OCDE.
- Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (2007b). Progresser le long de la chaîne de valeur : rester compétitif dans l'économie mondiale. Principales conclusions. Page consultée le 29 avril 2016, tiré de <http://www.oecd.org/fr/industrie/ind/38558122.pdf>.
- O'Grady, S. et Lane, H.W. (1996). The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27, 309-333.
- Organisation mondiale de commerce – OMC (2008). *Rapport sur le commerce mondial 2008 : Le commerce à l'heure de la mondialisation*. Organisation mondiale de Commerce.
- Oviatt, B.M. et McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B.M. et McDougall, P.P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review*, 37, 85-99.
- Pacitto, J.-C. (2006). *L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux*. Communication présentée au CIFEPME, Fribourg, Suisse.
- Pantin, F. (2006). L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME. *Gestion*, 31(1), 77-87.
- Pavoine, O. (2015). Les pratiques de gestion des ressources humaines nécessaires à une stratégie d'exportation : une étude exploratoire. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec, Canada.
- Perrault, J.-L. et St-Pierre, J. (2009). *Éléments pour une mesure intégrée de la stratégie d'internationalisation des PME*. Communication présentée au L'entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignement des expériences internationales, Alger.
- Prévotaux, J. (2006). *OMC, régulation mondiale des échanges et préférence européenne*. Organisation mondiale du commerce.

- Quer, D., Claver, E. et Rienda, L. (2012). Political risk, cultural distance, and outward foreign direct investment: Empirical evidence from large Chinese firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4), 1089-1104.
- Ruben, R.B. (1985). Human communication and cross-cultural effectiveness. In L. Samovar et R. Porter (dir.), *Intercultural Communication: A Reader*, Belmont, Wadsworth, 315-339.
- Salacuse, J.W. (1999). Intercultural negotiation in international business. *Group Decision and Negotiation*, 8(3), 217-236.
- Schneider, S.C. et Barsoux, J.-L. (1997). *Managing Across Cultures*. Prentice Hall, Europe.
- Seens, D. (2015). *Profil des PME : les exportateurs canadiens*. Direction générale de la petite entreprise.
- Servantie, V. (2007). Les entreprises à internationalisation rapide et précoce (EIRP) : vers un nouveau cadre conceptuel. Communication présentée au 5^e Congrès international de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada.
- Sousa, C.M.P., Martínez-López, F.J. et Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.
- Spitzberg, B.H. et Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. In D.K. Deardorff (dir.), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, Sage, États-Unis, 2-52.
- Stoian, M.-C., Rialp, A. et Rialp, J. (2011). Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses. *International Business Review*, 20(2), 117-135.
- Stöttinger, B. et Schlegelmilch, B.B. (1998). Explaining export development through psychic distance: Enlightening or elusive? *International Marketing Review*, MCB University Press, 15, 357-372.
- St-Pierre, J. (2009). *Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution*, Université du Québec à Trois-Rivières.

- St-Pierre, J., Defays, L., Benezech, D. et Garcia, C. (2014). Le rôle du capital humain dans l'établissement de collaborations internationales des PME. *Management international*, 18, 72-84.
- St-Pierre, J. et El Fadil, J. (2016). Gestion de l'incertitude et du risque : une capacité stratégique à développer.
- St-Pierre, J. et Trépanier, M. (2013). *Créer et développer une PME dans une économie mondialisée*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 388 p.
- St-Pierre, J., Raymond, L., Laurin, F. et Uwizeyemungu, S. (2011). *Mondialisation et internationalisation des PME : Le comportement des PME manufacturières québécoises*. Institut de recherche sur les PME.
- St-Pierre, J., Raymond, L., Laurin, F. et Uwizeyemungu, S. (2012). Mondialisation et internationalisation des PME : le comportement des PME manufacturières québécoises. IDEAS Working Paper Series from RePEc.
- Thomas, A. (1996). Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In A. Thomas (dir.), *Psychologie interkulturellen Handelns*, Göttingen, Hogrefe, 107-136.
- Thomas, D. et Kerr, I. (2005). People skills for a global workplace. *Consulting to Management*, 16(1), 5-9.
- Ting-Toomey, S. (1988). Intercultural conflict styles. In Y. Kim et W. Gudykunst (dir.), *Theories in Intercultural Communication*, Sage, Newbury Park, Cal.
- Torrès, O. (1998). Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants. In Flammarion (dir.), *PME : de nouvelles approches*, Economica, Paris, 17-53.
- Trimble, J.E., Pedersen, P.B. et Rodela, E.S. (2009). The real cost of intercultural incompetence. In D.K. Deardorff (dir.), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, Sage, États-Unis, 492-503.
- Trompenaars, F. et Hampden-Turner, C. (2010). *L'entreprise multiculturelle*. Cathy Miller Right Agency, Londres.

- Tung, R.L. (1987). Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management Executive*, 1(2), 117-125.
- Urban, S. et Nanopoulos, C. (1996). Mondialisation et management compétitif des entreprises moyennes. *Management international*, 1(1), 77-93.
- Washington, M.C., Okoro, E.A. et Thomas, O. (2012). Intercultural communication in global business: An analysis of benefits and challenges. *The International Business & Economics Research Journal*, 11(2), 217-222.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171.
- Yoshida, T. et Brislin, R.W. (1994). *Improving Intercultural Interactions: Modules for Cross-cultural Training Programs*. SAGE Publications, Thousand Oaks, Cal.
- Zaheer, S., Schomaker, M.S. et Nachum, L. (2012). Distance without direction: Restoring credibility to a much-loved construct. *Journal of International Business Studies*, 43(1), 18-27.